

Friedrich-Ebert-Stiftung

**Workshop „Frauen – Männer – Gender“
Politischer Club, 10. März 2009, Bonn**

Diversity Management

Einführung in das Konzept DiM

**Abgrenzung und Synergien zu anderen
Gleichstellungsansätzen, insbesondere
Gender Mainstreaming**

Andreas Merx



Ist Diversity die Zukunft? Zukunft der Arbeitswelt I

Richard Florida: „The rise of the creative class“ (2002)

- Professor für regionales Wachstum Universität Pittsburgh
- Buch gilt als heimliche Bibel der Stadtentwicklung
- Ausgangspunkt: Übergang von der Industrie- zur Wissens- und Kreativitätsgesellschaft
- Kann für 200 US-Regionen einen deutlichen Zusammenhang zwischen hohen Innovations- und Wachstumsraten und einem kreativen, von Weltoffenheit und Toleranz geprägten Klima von Wirtschaftsstandorten nachweisen
- 3-T-Formel für Erfolg: talents, technology, tolerance (diversity)
- Zukunftsforscher Matthias Horx: Fähigkeit zu Kommunikation und Umgang mit Diversity sind zentrale Ressourcen der Arbeitswelt der Zukunft



Ist Diversity die Zukunft? Zukunft der Arbeitswelt II

Monica Rühl, Diversity-Beauftragte Deutsche Lufthansa

„Im Jahr 2012 sind zwei von vier Vorstandsposten von Frauen besetzt, eine davon ist Türkin. Von den beiden Männern ist einer US-Amerikaner, der andere körperbehindert. Die mittlere Führungsriege ist zu 43% mit Frauen zwischen 28 und 70 besetzt, davon arbeiten 15% vorübergehend nur halbtags, aus Familiengründen (10% der Männer haben nur eine Halbtagsstelle). Ein Drittel der Belegschaft besteht aus Ausländern, unter den Führungskräften sind es 26%. 25% sind Moslems, 10% Buddhisten, weitere 15% gehören verschiedenen anderen Religionsgemeinschaften an.“



Definitionen von Diversity

Diversity = Vielfalt, Heterogenität, Verschiedenartigkeit der Belegschaft oder Mitglieder einer Organisation in Bezug auf Lebensstile, Arbeitsformen und unterschiedliche Identitätsmerkmale

Zwei Varianten des Diversity-Verständnisses

- Diversity/Vielfalt als Unterschiede (Loden/Rosener 1991)
- Diversity/Vielfalt als Unterschiede und Gemeinsamkeiten (Thomas 1996/2001)



Dimensionen von Diversity I

Primärdimensionen

Alter

Geschlecht

Hautfarbe

Ethnische Herkunft

Körperliche Behinderung

Sexuelle Orientierung

Religion

Sekundärdimensionen

Einkommen

Beruflicher Werdegang

Geographische Lage

Familienstand

Elternschaft

Ausbildung



Dimensionen von Diversity II



aus: Marilyn Loden, Judy Rosener: Workforce America! Business One Irwin. 1991



Definition von Diversity Management (DiM)

Diversity Management

- Personal- und Organisationsentwicklungsansatz
- Gesamtkonzept zur Förderung personaler Vielfalt und zur Schaffung eines diskriminierungsfreien Arbeitsumfelds
- Gesamtheit aller Maßnahmen einer gezielten Nutzung, positiven Gestaltung und bewussten Förderung personaler Vielfalt im Sinne eines produktiven und wertschätzenden Umgangs mit Unterschieden und Gemeinsamkeiten in einer vielfältigen Belegschaft



Ziele von DiM I

- Abbau von Klischees, Vorurteilen und Diskriminierungen
- Positive Wendung von „Anders sein“ – Unterschiedlichkeit soll gewertschätzt werden
- Herstellung von Bedingungen, die es allen Personen ermöglicht, ihre individuellen Potenziale, Talente und ihre Leistungsfähigkeit in einem von Offenheit und Integration geprägten Klima, unabhängig von ihren unterschiedlichen Merkmalen, voll zu entfalten
- Keine Gleich-Behandlung, sondern möglichst Berücksichtigung der individuellen Situation
- Einbezug aller Beschäftigtengruppen – kein Sonderprogramm für Minderheiten



Ziele von DiM II

- Ideal: „buntes Puzzle“ von sich wechselseitig ergänzenden Menschen, die eine Vielfalt an Lebensentwürfen, Berufserfahrungen, individuellen Sichtweisen und Persönlichkeiten in eine Organisation einbringen
- Leitbild: Von der monokulturellen („old white boy system“) zur multikulturellen Organisation (Taylor Cox 1993)
- Steigerung des Organisationserfolgs – für die Organisation und zum Nutzen aller Beteiligten



Ursprünge und Gründe für DiM

- Wurzeln des Diversity-Ansatzes in der US-amerikanischen Bürgerrechtsbewegung
- Reaktion von US-Unternehmen auf Antidiskriminierungsrecht: Entwicklung eines Management-Ansatzes zur proaktiven und präventiven Verhinderung von Diskriminierungsklagen (hohe Strafsummen, Sammelklagen)
- mittlerweile Standard bei 95% der großen US-Unternehmen
- seit Mitte der 1990er zunehmende Verbreitung in Europa, zunächst insbesondere bei Großunternehmen und Töchtergesellschaften von US-Konzernen



Globalisierung und Europäische Integration

- Intensivierung der Internationalisierung von Arbeits- und Absatzmärkten
- Zunahme von unternehmens-/organisationsübergreifenden Aktivitäten
- Belegschaften, KundInnen und Klientel werden immer vielfältiger und „bunter“
- Erhöhter Druck auf Innovation, Flexibilität und Zugang zu neuen Märkten
- Neue Herausforderungen für Organisationsstrukturen (z.B. in projektbezogenen Teams arbeiten vielfältige Menschen)



Deutlicher Wandel des Arbeitsmarktes

- Demographischer Wandel: „weniger, älter, weiblicher, bunter“
- Wertewandel und Individualisierung
- Fachkräftemangel und „Kampf um beste Talente“
- Neue Personalrekrutierungsstrategien notwendig



Gewachsene ethnisch-kulturelle und religiöse Vielfalt

- Bereits heute 15,3 Mio. Menschen mit Migrationshintergrund = 19% der Gesamtbevölkerung
- Anteil der Personen mit Migrationshintergrund bei den unter 25-jährigen ist aktuell 28%, Tendenz steigend
- Abnahme der Zugehörigkeit zu christlichen Kirchen, wachsender religiöser Pluralismus
- Menschen mit Migrationshintergrund immer wichtigere Gruppe als KundInnen und auf dem Arbeitsmarkt
- Immer mehr interkulturelle Teams
- Oft gezielter Einsatz von MitarbeiterInnen mit Migrationshintergrund in internationalisierten Zusammenhängen (neue Absatzmärkte, sprachliche und kulturelle Kenntnisse)



Demographischer Wandel

- Bevölkerungsrückgang bis 2050: 10-13 Mio. Menschen
- Schrumpfung des Arbeitskräftepotenzials und Wandel der Altersstruktur: Anzahl der Menschen im beschäftigungsfähigen Alter wird bis 2030 um über 20% zurückgehen, die Zahl der über 60-Jährigen um mehr als 40% steigen
- Prognostizierter Fachkräftemangel: 2020 etwa 2,5 Mio.
- Erfahrungswissen der älteren MitarbeiterInnen wird (wieder) wichtiger
- Spezifische Anpassungen der Arbeitsbedingungen und Weiterbildungsmöglichkeiten für ältere MitarbeiterInnen
- Zunehmende Kaufkraft älterer KundInnen mit gewandelten Bedürfnissen („best agers“, „silver generation“): neue Märkte und Produkte



Wandel der Geschlechterrollen und -verhältnisse

- Steigende Erwerbsquote von Frauen (1950: 25%, 2000: 60%, 2006: 66%)
- Frauen erobern ehemalige Männerdomänen in Wirtschaft, Recht, Geistes- und Naturwissenschaften
- Hohes Qualifikationsniveau junger Frauen (Anteil weiblicher Absolventinnen an allen Studierenden: 1993: 38%, 2007: 52%)
- Zunehmende Vielfalt unterschiedlicher Lebensentwürfe (Single, Alleinerziehend, Kleinfamilie, Patchworkfamilie, Lebenspartnerschaft, etc..)
- Verstärkter Wunsch nach Vereinbarkeit Elternschaft und Beruf
- Geringe Repräsentation in oberen Organisationsebenen (Frauen stoßen häufig an „gläserne Decke“)
- Unternehmen sehen Gender als wichtigste Diversity-Dimension



Wandel des Selbstverständnisses / rechtlicher Wandel

Wandel des Selbstverständnisses:

- Menschen mit Behinderungen verlangen bessere Integration in den Arbeitsmarkt (Stichwort: behindertengerechte Arbeitsplätze)
- Gewachsenes Selbstbewusstsein von Menschen unterschiedlicher sexueller Ausrichtungen: keine Toleranz für Diskriminierungen / Visibility wichtig

Rechtlicher Wandel:

- Antidiskriminierung und Diversity zentraler Bestandteil der europäischen Beschäftigungsstrategie (Lissabon Strategie)
- EU-Antidiskriminierungsrichtlinien / Umsetzung AGG



Betriebswirtschaftliche Argumente für DiM (Cox/Blake 1995, Krell 2004)

- Kostensenkung durch gute Motivation und weniger Diskriminierung
- Verbesserung der organisatorischen Flexibilität durch vielfältige Teams
- Erhöhung von Kreativität und Innovationsfähigkeit bei Problemlösungen
- Verbesserung des Personalmanagements und somit größere Auswahl an BewerberInnen
- Verbesserte Kundenorientierung
- Verbessertes Umgang mit der zunehmenden Internationalisierung
- Aufwertung des Images von Unternehmen und Organisationen



Vorteil Vielfalt – der wirtschaftliche Nutzen von DiM

EU-Studie „Geschäftsnutzen von Vielfalt“ (2005): von 919 befragten europ. Unternehmen gaben 83% an, dass DiM ihnen bei der Verbesserung des Geschäftserfolgs geholfen hat.

Wichtigste Vorteile:

- Zugang zu neuem Arbeitskräftereservoir
- Imagesteigerung
- Gleichstellung und Vielfalt als Unternehmenswerte
- Mehr Innovation und Kreativität
- Größere Motivation und Effektivität
- Einhaltung von Rechtsvorschriften
- Höhere Wirtschaftlichkeit und Rentabilität



Vorteil Vielfalt II

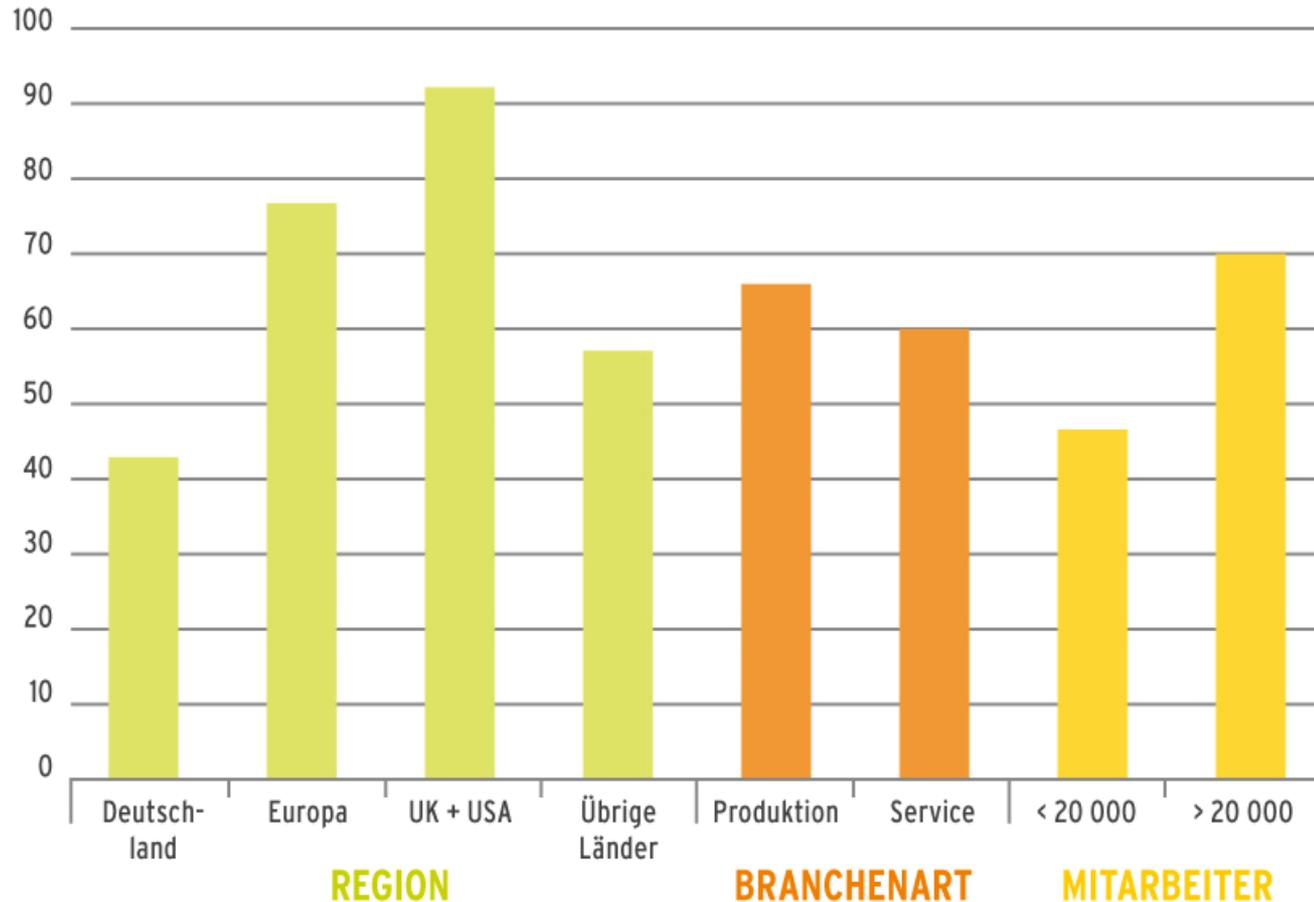
Umfrage Deutsche Gesellschaft für Personalführung (2003)

Deutsche Unternehmen sehen Vorteile durch DiM bei:

- Personalrekrutierung, Personalbindung: 85%
- Antidiskriminierung: 78%
- Kreativität, Innovationskraft: 76%
- Image: 72%
- MitarbeiterInnenzufriedenheit, Produktivität: 67%
- Chancengleichheit: 65%
- Interne Kommunikation und Zusammenarbeit: 63%
- Flexibilität: 44%



Verbreitung von DiM im internationalen Vergleich



Quelle: Köppel, Petra/Yan, Junchen/Lüdicke, Jörg:

Cultural Diversity Management in Deutschland hinkt hinterher, Gütersloh. (2007)



Wachsende Verbreitung von DiM auch in Deutschland

- Zuwachs in Deutschland seit 1998 mehr als 600%
- 14 der DAX-30-Unternehmen beschäftigen Diversity-ManagerInnen
- Zunehmend mittelständische Unternehmen, öffentliche Verwaltungen und NGOs praktizieren DiM
- Charta der Vielfalt: 500 Unternehmen, Organisationen und öffentliche Verwaltungen mit mehr als 4 Mio. Beschäftigten haben die Charta unterzeichnet



Stufen-Prozess zur Implementierung von DiM (M. Reiss 1997)



© Andreas Merx, pro-diversity, Berlin



Erfolgsfaktoren für die Einführung von DiM

- Sichtbarer politischer Wille der Organisationsleitung für DiM
- Einbeziehung aller Organisationsebenen in Leitbild und strategische Planungsprozesse
- Einbindung des Betriebsrats
- Klare, breite und inklusive Definition von Diversity und DiM
- Umfassende Kommunikation des Leitbilds an alle MitarbeiterInnen
- Sensibilisierung und Kompetenzentwicklung durch Trainings
- Klare Zielformulierung, strategisches Konzept, Benennung von Verantwortlichen
- Ausreichende zeitliche, personelle, finanzielle und technische Ressourcen für Implementierung
- Kontinuierliche Erfolgsmessung und Verbesserung



Beispiele konkrete DiM-Maßnahmen I

Personalbeschaffung:

Rekrutierungsstrategien, Quellen und Auswahlprozesse optimieren

- Stellenprofile überprüfen (merkmalsneutral)
- Stellenanzeigen ergänzen („Migrationshintergrund erwünscht“)
- Fremdsprachige Medien und Inserate nutzen
- Schulpartnerschaften einführen / Elternabende besuchen / Schülerpraktika anbieten



Beispiele konkrete DiM-Maßnahmen II

Integrative Maßnahmen / Personalentwicklung

- Ausrichtung der Teambildung an vielfältiger Kundschaft (z.B. „Volvo-Frauenteam“, deutsch-türkische Kulturtandems)
- MitarbeiterInnennetzwerke (Ford: „Women´s Engineering Panel“, „Turkish Resource Group“, Dt. Bank: „Rainbow Group“)
- MentorInnenprogramme (Telekom: Frauen in Führungspositionen; Lufthansa: Programm für Menschen mit Behinderungen)
- Sprachtrainings (Verbesserung kultureller und sprachlicher Fähigkeiten)
- Antidiskriminierungs- und Diversity-Trainings (Diversity-Kompetenz entwickeln)
- Führungskräftetrainings (z.B. Diversity-Teams leiten)



Beispiele konkrete DiM-Maßnahmen III

Personalerhaltung

- Work-Life-Balance (flexible Arbeitszeiten, Teilzeitarbeit, Arbeitsplatzteilung, Telearbeit, Sabbaticals, Gesundheitsangebote, Kinderbetreuung, etc..)
- Betriebliche Zusatzleistungen überprüfen (z.B. auch Zusatzleistungen für gleichgeschlechtliche Lebenspartnerschaften)
- Entlohnungssysteme („Equal Pay Audit“)
- Spezialisierte Arbeitsplatzausstattung (behindertengerechte Arbeitsplätze, Mutter-Kind-Räume)



Beispiele konkrete DiM-Maßnahmen IV

Organisationskultur

- Diversity-Ist-Analyse (Sensibilisierung und Awareness)
- Verhaltensregeln / Code of Conduct („Für Vielfalt – gegen Diskriminierung“)
- Betriebsvereinbarungen zur Förderung der Gleichbehandlung
- Interner Sprachgebrauch: politisch korrekte, nicht-diskriminierende Sprache; Übersetzungen wichtiger Schriften
- Kleidungsvorschriften: lockern, erweitern (Stichwort Kopftuch)
- Speisenangebote: Speisen kennzeichnen, kultursensible Angebote
- Wenn möglich Feiertage berücksichtigen: Fr, Sa, So nach religiöser Notwendigkeit



Abgrenzung von DiM zu anderen gleichstellungspolitischen Ansätzen – grundlegende Unterschiede

„klassische“ gleichstellungspolitische Ansätze

- Oft gezielte Fördermaßnahmen für benachteiligte Zielgruppe
- Ziele: verbesserte Teilhabe, Chancengleichheit, Gleichstellung
- Politisch-rechtlicher Ansatz
- Nebeneffekte: Zuschreibung von Problemen / Defiziten, Minderheitenperspektive, Reproduktion von Gruppenstereotypen

Diversity Management

- Horizontale potenzialorientierte Sichtweise: Zusammenwirken von Unterschieden und Gemeinsamkeiten, individueller Ansatz
- Kein Minderheitenansatz, alle Organisationsmitglieder beteiligt
- Ziele: verbesserte Integration individueller Talente unabhängig von Merkmalen, wirtschaftlicher und organisationaler Erfolg
- Kein unmittelbarer Gleichbehandlungsansatz



Antidiskriminierungskonzepte

- Ziel: Abbau von mittelbarer und unmittelbarer Diskriminierung
- Gezielte gruppenorientierte Fördermaßnahmen zum Ausgleich von Benachteiligungen
- z.B. positive Maßnahmen (§ 5 AGG), Quoten
- Unterschied zu DiM: zielgruppenorientiert; im Zentrum steht Bekämpfung von Benachteiligungen (politisch-rechtlicher Ansatz); DiM geht von Potenzialansatz aus und strebt zunächst wirtschaftlichen und organisatorischen Gewinn an



Interkulturelle Öffnung / Interkulturelle Kompetenz

- Ziel: Fähigkeit zu kompetentem Umgang mit unterschiedlichen kulturellen Prägungen
- Engere Konzepte sind reduziert auf Merkmale „ethnische Herkunft“ und „Hautfarbe“
- Weiter gefasste Konzepte: lebensweltlicher Kulturbegriff (soziale, familiäre und biographische Hintergründe, Geschlecht, Bildungssituation, Erfahrungen prägen Person)
- Unterschied zu DiM: Focus auf interkultureller Dimension, oft kulturalistische Ansätze; DiM hat breiteren horizontalen Identitätsbegriff



Vergleich Gender Mainstreaming und DiM I

(R. Hofmann 2005)

Ziele:

- Geschlechtergerechtigkeit, Gleichstellung
- Abbau von Diskriminierungen
- Integration von Gleichstellung in Steuerungsmodell und Strukturreformprozesse
- Will Strukturen und Ziele beeinflussen
- Förderung personaler Vielfalt
- Wirtschaftlicher und organisatorischer Gewinn
- Differenzierung auf organisationspolitischer Ebene
- Orientiert sich an Organisationszielen



Vergleich Gender Mainstreaming (GM) und DiM II

Bereich:

Non-Profit, öffentliche Verwaltung

Noch eher Unternehmen

Form des Ansatzes:

Strukturorientiert

Personen- und kulturorientiert

Umsetzung:

Meist top-down

top-down und bottom-up

Genderfokus:

Gender als zentrale Kategorie

Relativierung der Gender-Dimension



Drei mögliche Verbindungen von GM & DiM

(Krell 2006)

1. Diversity unter dem Dach von Gender

Vorteil: kein kompletter Konzeptwechsel

Nachteil: Privilegierung auf Gender bleibt

2. Gender und Diversity

Vorteil: Betonung der Bedeutung von Gender

Nachteil: Komplizierte Kombination, überkomplex und meist bleibt Privilegierung von Gender bestehen

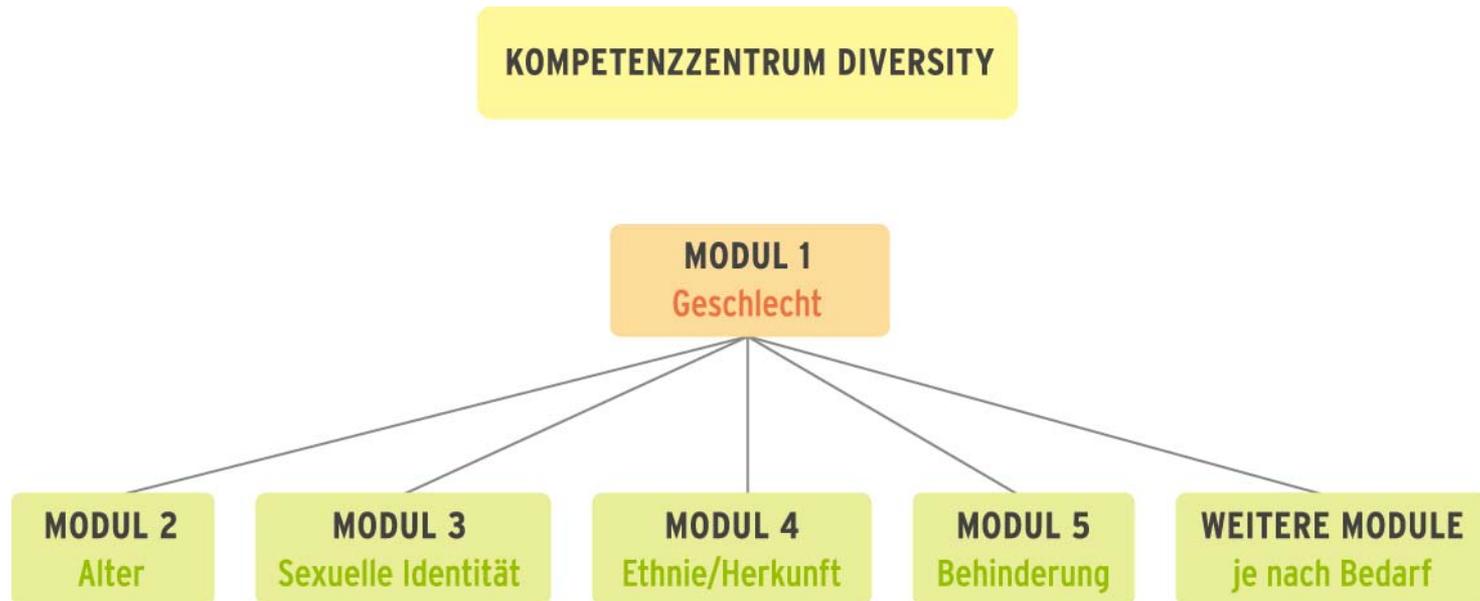
3. Gender unter dem Dach von Diversity

Vorteil: Öffnung zu horizontalen Ansätzen mit Betonung auf individueller Vielfalt. Synergieeffekte durch breiteren Ansatz

Nachteil: Gefahr der Marginalisierung. In Praxis ist Gender jedoch die zentrale Diversity-Dimension



Modell: Kompetenzzentrum Diversity mit Schwerpunkt Gender (Ohms/Schenk 2003)



Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!



Literatur zum Weiterlesen

- **Cox, T.: Cultural Diversity in Organizations: Theory, Research and Practice. San Francisco. (1993).**
- **EU-Broschüre „Geschäftsnutzen von Vielfalt, bewährte Verfahren am Arbeitsplatz“, download unter:**
http://ec.europa.eu/employment_social/fundamental_rights/pdf/vents/busicase_de.pdf
- **Krell, Gertraude (Hrsg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik, Wiesbaden. (2004).**
- **Steinmetz, B./Vedder, G. (Hrsg.): Diversity Management und Antidiskriminierung, Weimar. (2007).**
- **Thomas, R.R.: Management of Diversity - Neue Personalstrategien für Unternehmen. Wie passen Giraffe und Elefant in ein Haus? (2001).**

