
Diversity Management: Chancengleichheit (nicht nur) als Wettbewerbsfaktor

Gertraude Krell

Tagung „Vielfalt als Perspektive“
veranstaltet vom
BremerForum Diversity
Bremen, 12. Mai 2009

Diversity Management ...

Gliederung

- 1 Konzept
- 2 Ausgewählte Maßnahmen
- 3 Argumente, insbesondere ökonomische
- 4 ... und Gender Mainstreaming
- 5 Schlussbemerkungen
- 6 Literatur

Diversity Management ...

1 Konzept

Diversity Management (DiM) bzw. Diversity als Strategie stammt aus den USA

und hat dort zwei Wurzeln – verbunden mit zwei „Lagern“*

- die ökonomisch orientierte „Business-Perspektive“ und
- die (menschen-)rechtlich orientierte „Equity-Perspektive“

*ausführlicher dazu: Vedder (2006)

Die dem Konzept zu Grunde liegende Botschaft lautet in Kürze:

DiM kann die mit Vielfalt (als Phänomen) verbundenen

- Nachteile bzw. Probleme reduzieren
- Vorteile bzw. Chancen realisieren

=> zum Nutzen von Organisationen und deren Mitgliedern

**Diversity als Phänomen = Vielfalt
verstanden als
Unterschiede und Gemeinsamkeiten
mit Blick auf**

Gruppen

(Geschlecht, Alter, Nationalität, Ethnizität, Sprache,
familiäre Situation, sexuelle Orientierung, Beruf, Funktion usw.)

&

Individuen

(Werte, Einstellungen, Verhalten usw.)

Vor bzw. ohne DiM: „Monokulturelle Organisation“ geprägt durch eine sog. **dominante Gruppe**

- diese muss statistisch gesehen nicht in der Mehrheit sein
- trifft aber die relevanten Entscheidungen und prägt die Organisationskultur
- gilt als „homogenes Ideal“* bzw. „Norm(al)person“
- **Wer nicht dazu gehört (sog. dominierte Gruppen)** gilt als anders, besonders, defizitär, Problemgruppe
=> Ausgrenzung, Marginalisierung, Anpassungszwang

* Die Bezeichnung verwenden Loden & Rosener (1991)

Ziel von DiM: Multikulturelle Organisation*

- Pluralismus bzw. eine Kultur, die Vielfalt wertschätzt
- Strukturelle & informelle Integration aller Beschäftigten
- Keine Vorurteile & Diskriminierungen, insbesondere vorurteils- und diskriminierungsfreie personalpolitische Kriterien, Verfahren und Praktiken
- Minimale Intergruppenkonflikte

* Dieses Leitbild stammt von Cox (1993; 2001).

Für eine kritische Auseinandersetzung mit unterschiedlichen Multikulturalismus-Verständnissen und deren Effekten vgl. z.B. Fraser (2001), Bienfaith (2006), Breidenbach (2009) und Sen (2009).

Diversity als Phänomen und als Strategie betrifft

- nicht nur die Personalpolitik (=> DiM i.e.S.)
- sondern auch die Beziehungen zu Externen, insbesondere KundInnen
=> DiM i.w.S. bzw. Diversity Marketing
- sowie gesellschaftliche (Steuerungs-)Prozesse
=> Diversity Education (vgl. z.B. Prengel 2007)
=> Diversity Politics (vgl. z.B. Riedmüller & Vinz 2007)

Im Rahmen des **DiM** (vgl. auch Süß & Kleiner 2006)

- Leitbilder / Vereinbarungen zu Diversity o.Ä.
- Strukturelle Institutionalisierung (Stelle, Abteilung o.Ä.)
- Diskriminierungsfreie Gestaltung personalpolitischer Handlungsfelder
- Soziale Einrichtungen für vielfältige Bedürfnisse (z.B. Kinderbetreuung, Essensangebote)
- Diversity-Trainings
- Flexible bzw. individualisierte Arbeitszeiten
- Gemischte Teams

Im Rahmen des **Diversity Marketing** auch Gestaltung von

- Produkten / Dienstleistungen
- Distributionswegen / Kundenkontakten
- Kommunikationspolitik (Werbung / Öffentlichkeitsarbeit)

zugeschnitten auf alle - oder auch bestimmte - Zielgruppen,

⇒ um deren Bedürfnissen (besser) gerecht zu werden

⇒ um diese zu gewinnen und zu binden

Für DiM sprechen / werden vorgebracht (vgl. auch Koall et al. 2007)

(1) ethisch-moralische Argumente

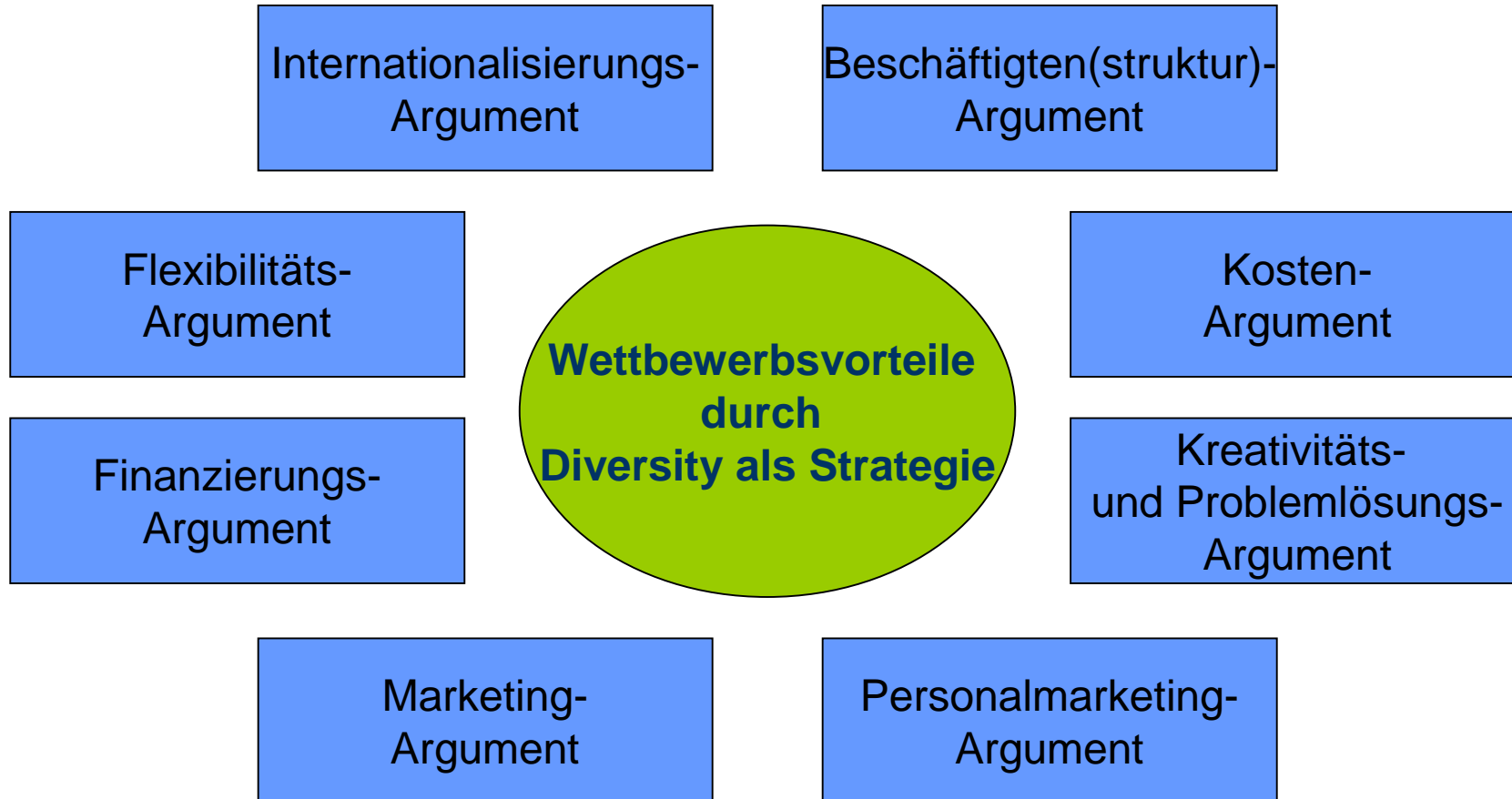
(2) rechtliche Argumente

- GG: insbes. Art. 3
- BetrVG: insbes. §§ 75, 80
- BPersVG: insbes. § 67 Abs. 1
- BremPersVG: insbes. § 53 Abs. 3
- AGG

(3) ökonomische Argumente

Diversity Management ...

3 Argumente: ökonomische (vgl. Krell 2008a basierend auf Cox & Blake 1991)



Diversity Management ...

4 und Gender Mainstreaming

Unter gleichstellungspolitisch Engagierten heftige Debatten, ob Gender Mainstreaming (GM) oder DiM (vgl. z.B. Andresen et al. 2009)

Mein Plädoyer: GM und DiM nicht **dogmatisch-kofrontativ** gegeneinander ausspielen, sondern jeweils nach der Variante suchen, die für die eigene Organisation und deren Situation am besten passt

Eine solche **pragmatisch-integrative Position** (vgl. Krell 2008d) lässt erkennen, dass GM und DiM

- grundlegende Gemeinsamkeiten haben und
- kombiniert werden können

Diversity Management ...

4 und Gender Mainstreaming

Gemeinsamkeiten von GM und DiM, die zugleich (Krell 2008c; 2009a):

- a) Unterschiede zu herkömmlicher „Frauenförderung“ markieren
 - b) dem AGG Rechnung tragen
1. Als (potenziell) Diskriminierte berücksichtigt werden
nicht nur Frauen, sondern auch Männer und weitere Gruppen
(inzwischen auch bei GM; Stichwort: Mehrfachdiskriminierung)
 2. Als entwicklungsbedürftig gelten
nicht in erster Linie die Frauen (bzw. andere dominierte Gruppen)
sondern die Organisation(skultur), insbesondere
die Führungskräfte (bzw. Mitglieder der dominanten Gruppe)
 3. Beide Konzepte sind integrativ und präventiv

Diversity Management ...

4 und Gender Mainstreaming (oder auch: „Chancengleichheit“)

Drei Kombinationsmöglichkeiten (vgl. auch Krell 2008c; 2009a)

- Diversity unter dem Dach Gender
- Gender & Diversity
- Gender unter dem Dach Diversity

Wichtig: Gender nicht nur neben anderen Diversity-Dimensionen, sondern immer auch als Querschnitt im Sinne des Gender Mainstreaming!

Eine große Herausforderung besteht darin,

gleiche Chancen für (potenziell) benachteiligte Individuen / Gruppen zu realisieren,

ohne Personen aufgrund des Geschlechts, der Herkunft, des Alters usw. stereotyp Bedürfnisse, Eigenschaften, Verhaltensweisen oder Interessen zuzuschreiben (sei es als Defizite oder als Potenziale)

Das erfordert ein Verständnis von Vielfalt als Unterschieden und Gemeinsamkeiten*

- Es gibt weder „die Interessen“ noch „die spezifischen Potenziale“ der (= aller) Frauen, Älteren, Behinderten, Menschen einer Nation, Ethnie, Religion usw.
- Vielmehr gibt es auch Gemeinsamkeiten zwischen den und Unterschiede innerhalb der nach solchen Kategorien gebildeten Gruppen

* ... und entspricht nicht allen Verständnissen von Multikulturalismus

- Wir alle gehören mehreren solcher Gruppen an
 - Auch bei gleichen Merkmalskombinationen haben Individuen unterschiedlich ausgeprägte Teil-Identitäten und -Interessen
 - Die Wahrnehmung gemeinsamer und unterschiedlicher Identitäten und Interessen kann sich situationsabhängig verändern
- => Diese Erkenntnisse machen DiM zwar nicht leichter, schützen aber vor Irrwegen, Risiken und Nebenwirkungen

Diversity Management ...

6 Literatur

- Andresen, Sünne/Koreuber, Mechthild/Lüdke, Dorothea (Hg.) (2009): Gender und Diversity: Albtraum oder Traumpaar? Wiesbaden.
- Bendl, Regine/Hanappi-Egger, Edeltraud/Hofmann, Roswitha (Hg.) (2006): Agenda Diversität: Gender- und Diversitätsmanagement in Wissenschaft und Praxis, München/Mering.
- Bienfait, Agathe (2006): Im Gehäuse der Zugehörigkeit. Eine kritische Bestandsaufnahme des Mainstream-Multikulturalismus, Wiesbaden.
- Breidenbach, Joana unter Mitarbeit von Pál Nyíri (2009): Abschied von den Schubladen. Wie wir kulturelle Unterschiede neu verstehen können, in: Felixberger/Gleich (2009): 147-157.
- Cox, Taylor H. Jr. (1993): Cultural Diversity in Organizations: Theory, Research and Practice, San Francisco: .
- Cox, Taylor H. Jr. (2001): Creating the Multicultural Organization, San Francisco.
- Cox, Taylor H./Blake, Stacey (1991): Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness, in: Academy of Management Executive, 5. Jg., Heft 3: 45-56.
- Felixberger, Peter/Gleich, Michael (Hg.) (2009): Culture Counts: Wie wir die Chancen kultureller Vielfalt nutzen können, Berlin.
- Fraser, Nancy (2001): Die halbierte Gerechtigkeit, Frankfurt a.M.
- Gieselmann, Astrid/Krell, Gertraude (2008): Diversity-Trainings: Verbesserung der Zusammenarbeit und Führung einer vielfältigen Belegschaft, in: Krell (2008b): 331-351.
- Koall, Iris/Bruchhagen, Verena/Höher, Friederike (Hg.) (2007): Diversity Outlooks: Managing Diversity zwischen Ethik, Profit und Antidiskriminierung, Münster.
- Koch, Markus (2006): Diversity-Marketing bei Procter & Gamble: Strategische Beurteilung und operativ-organisatorische Umsetzung, in: Bendl et al. (2006): 117-138.
- Konrad, Alison M./Prasad, Pushkala/Pringle, Judith K. (Hg.) (2006): Handbook of Workplace Diversity, London et al.
- Krell, Gertraude (2008a): Diversity Management: Chancengleichheit für alle und auch als Wettbewerbsfaktor, in Krell (2008b): 63-80.

Diversity Management ...

6 Literatur

- Krell, Gertraude (Hg.) (2008b): Chancengleichheit durch Personalpolitik: Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen, 5. Aufl., Wiesbaden.
- Krell, Gertraude (2008c): Gender Mainstreaming und Diversity Management: Integration statt Konfrontation, in: GiP – Gleichstellung in der Praxis, 4. Jg., Heft 1: 11-14.
- Krell, Gertraude (2009a): Gender und Diversity: Eine ‚Vernunftfehe‘ – Plädoyer für vielfältige Verbindungen, in: Andresen et al. (2009): 133-153.
- Krell, Gertraude (2009b): Gender Marketing: eine ideologiekritische Diskursanalyse (Arbeitstitel), erscheint in: Diaz-Bone, Rainer/Krell, Gertraude (Hg.): Diskurs und Ökonomie, Wiesbaden.
- Krell, Gertraude/Wächter, Hartmut (Hg.) (2006): Diversity Management: Impulse aus der Personalforschung, München/Mering.
- Krell, Gertraude/ Riedmüller, Barbara/Sieben, Barbara/Vinz, Dagmar (Hg.) (2007): Diversity Studies: Grundlagen und disziplinäre Ansätze, Frankfurt a.M./New York.
- Loden, Marilyn/Rosener, Judy B. (1991): Workforce America: Managing Employee Diversity as a Vital Resource, Homewood.
- Prenzel, Annedore (2007): Diversity Education – Grundlagen und Probleme der Pädagogik der Vielfalt, in: Krell et al. (2007): 49-67.
- Rastetter, Daniela (2006): Managing Diversity in Teams: Erkenntnisse aus der Gruppenforschung, in: Krell/Wächter (2006): 81-108.
- Riedmüller, Barbara/Vinz Dagmar (2007): Diversity Politics, in: Krell et al. (2007): 143-162.
- Schuchert-Güler, Pakize/Eisend, Martin (2007): Ethno-Marketing. Eine kritische Betrachtung, in: Krell et al. (2007): 217-233.
- Sen, Amartya (2009): Der Freiheit eine Chance: Warum wir die Idee der multikulturellen Gesellschaft nicht aufgeben dürfen, in: Felixberger/Gleich (2009): 159-168.
- Stuber, Michael unter Mitarbeit von Barbara Pelz und Felix Wittig (2009): Diversity. Das Potenzial-Prinzip, 2. Aufl., Köln.
- Süß, Stefan/Kleiner, Markus (2006): Diversity Management: Verbreitung in der deutschen Unternehmenspraxis und Erklärungen aus Neo-Institutionalistischer Perspektive, in: Krell/Wächter (2006): 57-79.
- Vedder, Günther (2006): Die historische Entwicklung von Managing Diversity in den USA und in Deutschland, in: Krell/Wächter (2006): 1-23.

Vielen Dank!