



VIELFALT ALS HERAUSFORDERUNG UND CHANCE
FÜR KLEINE UND MITTLERE UNTERNEHMEN

IMPLEMENTIERUNG EINES DIVERSITY MANAGERMENTS

Implementierung eines Diversity Managements

**Vielfalt als Herausforderung und Chance
für kleine und mittlere Unternehmen**

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Impressum:

Copyright © Studylab 2018

Ein Imprint der Open Publishing GmbH, München

Druck und Bindung: Books on Demand GmbH, Norderstedt, Germany

Coverbild: Open Publishing GmbH

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis	5
Abbildungsverzeichnis	6
Tabellenverzeichnis	7
1 Einleitung	8
2 Diversity Management als Trend des Personalmanagements	11
2.1 Begriffserläuterung und -abgrenzung.....	11
2.2 Ursprünge des Diversity Managements	14
2.3 Allgemeine Entwicklungslinien des Diversity Managements.....	15
2.4 Ziele des Diversity Managements	20
2.5 Die vier Ebenen des Diversity Managements nach Gardenswartz/ Rowe	22
2.6 Relevante Diversity-Dimensionen für Unternehmen	25
2.7 Majoritäten und Minoritäten als theoretischer Grundstein	34
3 Paradigmen des Diversity Managements	35
3.1 Fairness- und Diskriminierungsansatz.....	35
3.2 Zugangs- und Legitimationsansatz.....	36
3.3 Lern- und Effektivitätsansatz.....	37
3.4 Resistenz- und Colour-blind-Ansatz	38
4 Mono- und multikulturelle Unternehmen im Vergleich	40
4.1 Charakteristika.....	40
4.2 Vor- und Nachteile	43
5 Beratungsansätze und Praxisbeispiele zur Implementierung des Diversity Managements	46
5.1 Strategische Verankerung des Diversity Managements	47
5.2 Zieldefinition.....	50
5.3 Diversity-Analyse	51

5.4 Organisatorische Implementierung	54
5.5 Diversity-Scorecard als strategische Kontrollmaßnahme.....	64
5.6 Rolle des Beraters.....	70
5.7 Beispiele aus der Praxis.....	73
6 Kritische Betrachtung.....	87
6.1 Vielfalt als Herausforderung.....	87
6.2 Vielfalt als Chance.....	88
6.3 Umgang mit Vielfalt im Rahmen moderner Führungsarbeit	90
7 Zusammenfassung und Ausblick	92
Literaturverzeichnis	95

Abkürzungsverzeichnis

AGG	Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz
BSC	Balanced Scorecard
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
DiM	Diversity Management
DROI	Diversity Return on Investment
DSC	Diversity-Scorecard
etc.	et cetera
EU	Europäische Union
ggf.	gegebenenfalls
GM	Gender Mainstreaming
KMU	kleine und mittlere Unternehmen
o. Ä.	oder Ähnliche
PM	Personalmanagement
ROI	Return on Investment
SGB	Sozialgesetzbuch
usw.	und so weiter
WLB	Work-Life-Balance
z. B.	zum Beispiel

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Altersstruktur der Bevölkerung in Deutschland im Jahr 2015 und 2060 ...	18
Abbildung 2: Duales Optimum von DiM-Kosten und DiM-Nutzen	22
Abbildung 3: Modell der „4 Layers of Diversity“	23
Abbildung 4: Häufigkeit der DiM-Ansätze in deutschen Unternehmen.....	39
Abbildung 5: Diversity - Entwicklungspfad.....	42
Abbildung 6: DiM-Implementierungsmodell als fortlaufender Prozess.....	47
Abbildung 7: Perspektiven der Balanced Scorecard.....	65
Abbildung 8: Diversity-Scorecard als Rahmen der strategischen Kontrolle	66
Abbildung 9: Altersstruktur der Offsetdruckerei OMEGA GmbH	75

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Interne und externe Ziele eines DiM.....	20
Tabelle 2: DiM-Ansätze	38
Tabelle 3: Ökonomische Vor- und Nachteile monokultureller Unternehmen.....	44
Tabelle 4: Ökonomische Vor- und Nachteile multikultureller Unternehmen	45
Tabelle 5: Kennzahlen der Diversity-Scorecard Perspektiven.....	70
Tabelle 6: Mitarbeiterstruktur der OMEGA GmbH	73
Tabelle 7: DSC als Kontrolle der DiM-Maßnahmen bei OMEGA GmbH.....	82

1 Einleitung

In den letzten Jahren ist die personelle Bandbreite in gewinnorientierten Unternehmen zu einem zentralen Thema geworden. Die Vielfältigkeit von Mitarbeitern, Kunden und Lieferanten¹ soll für den eigenen Wettbewerbsvorteil genutzt werden. Jedoch ist der Begriff des Diversity beziehungsweise bzw. des Diversity Managements (DiM) in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) längst noch nicht so bekannt wie in Großunternehmen.² Nichtsdestotrotz haben vor allem die äußeren Veränderungen, wie die Globalisierung, der Fachkräftemangel, die Internationalisierung sowie der demographische Wandel, dazu beigetragen, dass das DiM in Unternehmen immer mehr an Bedeutung gewinnt. Demzufolge kann es nicht mehr als ein Modebegriff angesehen, sondern muss vielmehr zum festen Bestandteil des Personalmanagements (PM) und der Personalführung statuiert werden.³

Nicht nur Arbeitnehmer in Deutschland, sondern auch jene in anderen Ländern der Welt werden zunehmend älter. Zudem steigt die Zahl der Einwanderungen in Deutschland, sodass Menschen mit Migrationshintergrund in den Arbeitsmarkt einsteigen. Diese Rahmenbedingungen führen zu einer zunehmenden Heterogenität auf dem Arbeitsmarkt, die neben vielen Chancen auch mit Risiken und Herausforderungen einhergeht. Häufig sind vor allem in monokulturellen Unternehmen Diskriminierungen die Folge. Aufgrund dessen sind Konzepte und Strategien in Großunternehmen, aber auch in KMU erforderlich, die diesen Herausforderungen entgegentreten. Infolge dieser Tatsache hat sich auch in Deutschland das DiM verbreitet, welches die Diversität der Mitarbeiter in Unternehmen managt. Unternehmen sind gefordert, ihre (Personal-)Strategien zu überdenken und ein individuelles DiM-Konzept zu entwickeln, welches nicht nur Diskriminierungen beispielsweise aufgrund verschiedener Kulturen oder Altersunterschieden verhindert, sondern darüber hinaus die Potenziale, die durch die Vielfalt im Unternehmen gegeben sind, zu nutzen, um somit den ökonomischen Erfolg zu emendieren.

Aufgrund des Rückgangs der Erwerbsbevölkerung wird es besonders für KMU unabdingbar, qualifizierte Mitarbeiter zu gewinnen und langfristig zu binden, um wettbewerbs- und konkurrenzfähig zu bleiben. Dies gelingt besonders dann, wenn

¹ Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird im Folgenden auf die gleichzeitige Verwendung männlicher und weiblicher Sprachformen verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichwohl für beiderlei Geschlecht.

² Vgl. Franken (2015): S. 49.

³ Vgl. Becker (2015): S. 1.

die persönlichen Potenziale der Mitarbeiter positiv genutzt werden können. Hierzu bedarf es besonders Maßnahmen des PM sowie der Unternehmensführung, um Minoritäten wie Frauen, Mitarbeiter mit Behinderung, ältere Mitarbeiter oder Ausländer ebenfalls mitsamt ihrer Ressourcen einzubeziehen. Durch ein erfolgreich implementiertes DiM wird nicht nur ein monokulturelles Unternehmen zu einem multikulturellen Unternehmen, sondern es wird auch ein Zugang zu den unterschiedlichen Mitarbeitern geschaffen.⁴

In der vorliegenden Arbeit wird der Fokus auf die Implementierung eines DiM in einem KMU gelegt. Im Rahmen dessen wird ein KMU definiert, das

„[...] nicht mehr als 249 Beschäftigte hat und einen Jahresumsatz von höchstens 50 Millionen € erwirtschaftet oder eine Bilanzsumme von maximal 43 Millionen € aufweist.“⁵

Da die richtungsweisenden Instrumente des DiM hauptsächlich das PM zu erarbeiten hat, erfolgt eine Betrachtung von Personalmanagement und -führung. Im Kontext dessen wird das PM wie folgt verstanden:

„Das Management von Personal ist die systematische Analyse, Bewertung und Gestaltung aller Personalaspekte eines Unternehmens, wie Personalbestände und -bedarfe, Qualifikationen, Kostenkalkulierungen, rechtliche Bedingungen des Personaleinsatzes, der Beurteilung und Führung von Mitarbeitern.“⁶

Es soll der Frage nachgegangen werden, inwieweit die Implementierung eines DiM in KMU sinnvoll erscheint und ob es lediglich als eine kurzfristige Modeerscheinung oder als ein bedeutsames Management für Unternehmen angesehen werden kann. Zudem wird der Implementierungsprozess eines DiM zur Veränderung monokultureller Unternehmen dargestellt. Ziel dieser Arbeit ist es, einen umfassenden Überblick über die Entwicklung des DiM sowie dessen Einbettung in den gesamtwirtschaftlichen Kontext zu liefern. Darüber hinaus soll der Leser für die Problematik der Diskriminierung auf dem Arbeitsmarkt sensibilisiert werden und diese mithilfe des DiM vermindern. Auch der ökonomische Erfolg eines Unternehmens, der durch das DiM hervorgerufen werden kann, wird thematisiert und näher beleuchtet.

⁴ Vgl. Becker (2015): S. 1 f.

⁵ Siehe Institut für Mittelstandsforschung Bonn (2016).

⁶ Siehe Parment (2013): S. 77.

Den Rahmen für die Zielsetzung und die Beantwortung der Frage bietet das nachfolgende zweite Kapitel, in dem die Herkunft des DiM geschildert und von wortverwandten Begriffen abgegrenzt bzw. in den richtigen Zusammenhang gerückt wird. Es liefert eine Übersicht über die Entwicklungslinien und die Ausgangslage des DiM. Darüber hinaus lassen sich aus den Entwicklungslinien die Ziele des DiM ableiten. Explizit wird das Modell von Gardenswartz und Rowe (1994) herangezogen, welches die vier Ebenen des DiM mit ihren jeweiligen Dimensionen beschreibt, von denen im Anschluss die sechs relevanten Dimensionen für Unternehmen dargestellt werden.

Damit im dritten Kapitel auf die Paradigmen des DiM eingegangen werden kann, werden zuvor die entsprechenden Majoritäten und Minoritäten aufgeführt.

Im vierten Kapitel werden die Vor- und Nachteile von monokulturellen und multi-kulturellen Organisationen einander gegenübergestellt, sodass im anschließenden fünften Kapitel der Implementierungsprozess eines DiM dargestellt und darauffolgend anhand von zwei Praxisbeispielen verdeutlicht werden kann.

Im sechsten Kapitel werden die Herausforderungen und die Chancen des DiM dargestellt und im letzten Abschnitt in den Kontext von moderner Führungsarbeit gestellt. Abschließen wird die Arbeit mit einer Zusammenfassung der zuvor erarbeiteten Ergebnisse sowie einem Ausblick auf die zukünftige Entwicklung und Bedeutung des DiM.