

Claudia Rahnfeld

Diversity- Management

Zur sozialen Verantwortung
von Unternehmen



Springer VS

Diversity-Management

Claudia Rahnfeld

Diversity-Management

Zur sozialen Verantwortung
von Unternehmen

Claudia Rahnfeld
Campus Gera
Duale Hochschule Gera-Eisenach
Gera, Deutschland

ISBN 978-3-658-23251-1 ISBN 978-3-658-23252-8 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-23252-8>

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

Springer VS

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2019

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Verantwortlich im Verlag: Stefanie Laux

Springer VS ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature
Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Inhaltsverzeichnis

| | | |
|----------|--|----|
| 1 | Einleitung | 1 |
| 2 | Einführung in gesellschaftliche Rahmenbedingungen und grundlegende Begriffe | 5 |
| 2.1 | Soziale Ungleichheiten und deren gesellschaftliche Auswirkungen | 5 |
| 2.1.1 | Armut | 6 |
| 2.1.2 | Chancenungleichheit | 7 |
| 2.1.3 | Flucht und Migration | 8 |
| 2.1.4 | Gleichstellung von Männern und Frauen im Arbeitsleben | 9 |
| 2.1.5 | Menschen mit Behinderung am Arbeitsmarkt | 11 |
| 2.1.6 | Demografischer Wandel | 12 |
| 2.1.7 | Urbane Entwicklungen | 13 |
| 2.2 | Ausgewählte (politische) Lösungsansätze | 15 |
| 2.2.1 | Integration | 15 |
| 2.2.2 | Inklusion | 16 |
| 2.2.3 | Diversity | 18 |
| 2.3 | Soziale Verantwortung von Unternehmen | 20 |
| 2.4 | Zusammenfassung | 22 |
| 3 | Wichtige rechtliche Rahmenbedingungen | 25 |
| 3.1 | Deutsches Grundgesetz | 25 |
| 3.2 | Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz | 26 |
| 3.3 | UN-Behindertenrechtskonvention | 27 |
| 3.4 | Bundesteilhabegesetz | 28 |
| 3.5 | Rechtliche Quotenregelungen | 29 |

| | | |
|----------|---|-----------|
| 3.6 | Integrationsgesetz. | 29 |
| 3.7 | Zusammenfassung | 31 |
| 4 | Theoretischer Hintergrund: Diversity-Management als Organisationsentwicklung | 33 |
| 4.1 | Systemtheoretische Grundannahmen. | 33 |
| 4.1.1 | Die drei Seiten einer Organisation. | 34 |
| 4.1.2 | Zur Bedeutung von Organisationskulturen | 35 |
| 4.2 | Lernen in Organisationen. | 37 |
| 4.2.1 | Organisationskulturen beeinflussen | 37 |
| 4.2.2 | Elemente im Organisationslernen | 39 |
| 4.2.3 | Ebenen im Organisationslernen | 42 |
| 4.3 | Zusammenfassung | 43 |
| 5 | Planungsanforderungen und Führungsaufgaben | 45 |
| 5.1 | Umsetzungsebenen | 45 |
| 5.2 | Verortung und Datenbasierung des Diversity-Managements im Unternehmen. | 47 |
| 5.3 | Verankerung im Leitbild | 49 |
| 5.4 | Zur Macht von Führungskräften | 51 |
| 5.5 | Qualität der Führung | 53 |
| 5.5.1 | Wertschätzung als Grundprinzip der Führung | 53 |
| 5.5.2 | Wie Wertschätzung gelebt werden kann | 55 |
| 5.6 | Zusammenfassung | 57 |
| 6 | Strategien und Instrumente auf operativer Ebene | 59 |
| 6.1 | Einzelfallbezogene Strategien | 59 |
| 6.1.1 | Patenschaften | 59 |
| 6.1.2 | Mentoring. | 61 |
| 6.1.3 | Personalgespräche mit dem Werte- und Entwicklungsquadrat | 63 |
| 6.2 | Teambezogene Strategien. | 65 |
| 6.2.1 | Teamarbeit und Teamentwicklung. | 65 |
| 6.2.2 | Konfliktmanagement | 68 |
| 6.2.2.1 | Analyse von Konflikten. | 69 |
| 6.2.2.2 | Harvard-Konzept zur Konfliktregulierung | 70 |
| 6.2.3 | Trainings zur Sensibilisierung | 71 |
| 6.2.3.1 | Rollenspiele. | 73 |
| 6.2.3.2 | Aufstellungsarbeit | 73 |
| 6.2.3.3 | Themenzentrierte Interaktion | 74 |

| | | |
|----------|---|-----------|
| 6.3 | Arbeitsorganisatorische Strategien..... | 74 |
| 6.3.1 | Work-Life-Balance..... | 74 |
| 6.3.2 | Stufenweise Wiedereingliederung..... | 76 |
| 6.4 | Zusammenfassung..... | 77 |
| 7 | Ausblick | 79 |
| | Literatur | 81 |

„Das einzig beständige ist der Wandel“, wusste schon Friedrich Engels. Und dieses Prinzip lässt sich auch auf die Arbeitswelt übertragen. Gesellschaftliche Entwicklungen verändern den Arbeitsmarkt. Globalisierung und Internationalisierung, polarisierende soziale Ungleichheiten, demografischer Wandel und die damit verbundenen sinkenden Erwerbstätigenzahlen, Wertewandel, ein wachsender Anteil von erwerbstätigen Frauen und von Menschen mit Migrationshintergrund sind dabei nur einige Beispiele. Hiermit verbunden sind stetige Veränderungsbereitschaft und Anpassungsleistungen, die Unternehmen vollziehen müssen. Es sind Unternehmen, die die gesellschaftliche Gestaltungskraft haben, die hinsichtlich ihrer sozialen Wirkung viel zu wenig betont wird. Sie sind es, die die Gestalter in global bestimmten Verhältnissen sind. Sie sind es, die soziale Ungleichheit fördern und gleichermaßen bei deren Bekämpfung mitwirken (können). Sie sind es, die Chancen vergeben und Menschen eine Teilhabe an Arbeit und Leben ermöglichen (können). Diese gesellschaftliche Verantwortung ist eng verknüpft mit der sozialen Verantwortung, die Unternehmen für ihre Mitarbeiter/innen tragen.

Diversity-Management als Forschungs- und Praxisfeld ist mittlerweile weltweit verbreitet. In der EU ist die Beschäftigung mit den Themen Diversität und Diversitätsmanagement (engl.: Diversity-Management) stark von dem Einfluss multinationaler Konzerne bestimmt. Unternehmen wie Microsoft, Coca Cola, IBM, Adidas, Deutsche Bank und viele weitere, führten in nationalen Niederlassungen Diversity-Management Ideen ein. Nach und nach wurde das Thema dann auch für NGO's und andere öffentliche Organisationen von Bedeutung. Diversity-Management wurde und wird von Unternehmen vorwiegend mit betriebswirtschaftlichen Motiven eingesetzt. Ziel ist es dabei, die unterschiedlichen individuellen Eigenschaften, kulturellen Prägungen und die internationalen Erfahrungen der Mitarbeiter/innen zu betonen und zum Nutzen des

Unternehmens einzusetzen. Diversity-Management kann in dieser Betrachtung als ein normatives Managementkonzept ohne geschlossenes Theoriegebäude verstanden werden. Oftmals geht es um den funktionalen Nutzen von Vielfalt und Andersartigkeiten, die zur optimalen Umsetzung der betriebswirtschaftlich festgelegten Ziele führen sollen (Bendl et al. 2012).

Dieser rein betriebswirtschaftlichen Herangehensweise soll im vorliegenden Buch ein proaktiver Umgang mit Vielfalt entgegengesetzt werden. Neben den gewinnorientierten Zielen sollen vor allem gesellschaftliche Notwendigkeiten und soziale Ziele als Beweggrund für die Einführung eines Diversity-Managements angeführt werden. Denn diesem Buch liegt die kühne These zugrunde, dass Unternehmen in Zeiten des Umbruchs, gesellschaftlicher Krisen, wachsender sozialer Ungleichheiten und massenhaft verbreiteter Unsicherheiten, soziale Verantwortung – nach innen und nach außen – tragen.

Hierin liegt das erste wesentlich Argument für ein Diversity-Management in jedem Unternehmen: Vielfalt zu managen soll im vorliegenden Buch nämlich nicht ausschließlich bedeuten, Menschen unterschiedlicher Nationalitäten zusammenzubringen. Soweit muss man in unseren Zeiten gar nicht mehr gehen. Individualisierung, Pluralisierung und Singularisierungen sorgen dafür, dass Menschen auch scheinbar gleicher Nationalität so verschieden ticken und schon per se eine Diversität mitbringen. Schaffen es Führungskräfte nicht, hierauf besser zu reagieren, wird das Leben in Unternehmen mehr und mehr durch Fluktuation, Ausfallraten und stetigem Wechsel von Mitarbeitenden geprägt sein. Bereits heute sind etwa 70 % der arbeitenden Bevölkerung in Deutschland mit ihrem Job nicht zufrieden. Viele von ihnen haben innerlich bereits gekündigt und machen Dienst nach Vorschrift, ohne emotional in irgendeiner Form an ihre berufliche Aufgabe oder ihren Arbeitgeber gebunden zu sein. Forschungsergebnissen zufolge liegt dies häufig an der Beziehung zum direkten Vorgesetzten/zur direkten Vorgesetzten. Viele Führungskräfte sind offenbar nicht in der Lage, individuell auf ihre Mitarbeiter/innen einzugehen, sie zu fördern, zu entwickeln und vor allem sie in ihren individuellen Leistungen zu erkennen und wertzuschätzen.

So entschieden dieses Buch die Debatten und Konzepte um Gleichstellung, Gleichheit, Chancengerechtigkeit anregen will, so entschieden will es auch eines *nicht*: Es soll keine Handlungsanleitung sein. Warum nicht? Weil dies nicht geht. Kein Mensch kann ein Rezept für Organisationen ausstellen, welches zielsicher anleitet, wie ein Diversity-Management gestaltet sein soll. Denn Vielfalt zu managen bedeutet, sich auf einen Weg zu machen. Vielfalt leben bedeutet, sich mit Andersartigkeit immer wieder auf das Neue auseinanderzusetzen. Um im Bild zu sprechen: Es bedeutet nicht, ein Gericht genussvoll zuzubereiten, sondern es bedeutet, genussvoll kochen zu lernen.