

Das Diversity Management in Deutschland

Bearbeitet von
Ulrike Ditzel

1. Auflage 2015. Taschenbuch. 96 S. Paperback
ISBN 978 3 95485 295 6
Format (B x L): 19 x 27 cm

[Wirtschaft > Spezielle Betriebswirtschaft > Personalwirtschaft, Lohnwesen, Mitbestimmung](#)

schnell und portofrei erhältlich bei



Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

Leseprobe

Textprobe

Kapitel 3.2, Instrumente und Programme zur Umsetzung in Unternehmen

Wie bereits bei dem Element ‚Education‘ aus dem Regelkreis-Modell von Cox (2001) erwähnt, gibt es verschiedene Instrumente, die ein erfolgreiches DiM unterstützen (Abschnitt 3.1). Der Einsatz der Diversity-Instrumente, die sich aus Maßnahmen, Aktionsprogrammen oder Vorgehensweisen zusammensetzen, kann auf allen Stufen des Umsetzungsprozesses des Konzeptes im Unternehmen erfolgen (Stuber 2004: 137). In Bezug auf die jeweilige Ausgestaltung im Unternehmen bestehen allerdings keine festen Vorgaben (Süß/Kleiner 2005b: 4). Es gibt einen breiten Pool an Instrumenten auf die die Unternehmen zurückgreifen können. Allerdings sollte die Auswahl immer der jeweiligen Situation und Struktur des Unternehmens angepasst sein (Köhler-Braun 1999: 189). Im Folgenden werden einige unterschiedliche Instrumente kurz vorgestellt

3.2.1, Diversity – Trainings

Um das Verständnis für Diversity im Unternehmen zu wecken und in den Unternehmensalltag zu integrieren sind Trainings eines der am häufigsten angewandten Instrumente. Sie sind Maßnahmen, die sich an alle Beschäftigten richten, einschließlich des Managements (Mudra 2005: 6). Die Einstellung und das Verhalten der Mitarbeiter soll mit den sogenannten Awareness Trainings auf eine Art und Weise beeinflusst werden, so dass sie die Andersartigkeit von Kollegen akzeptieren und diese bestenfalls noch aktiv nutzen (Köhler-Braun 1999: 189; Krell/Gieselmann 2004: 395). Bei dieser Maßnahme sollen die Teilnehmer vor allem erkennen welche Bedeutung DiM für das Unternehmen hat und sollen für die existierende Vielfalt und deren Bedeutung für das Unternehmen sensibilisiert werden (Mudra 2005: 7). Ein weiteres Ziel dieser Trainings ist es, den Teilnehmern bewusst zu machen, welche Werte und Einstellungen sie gegenüber anderen Menschen haben und wie sich diese auf ihr Verhalten auswirken können (Wagner/Sepehri 1999: 20). Eine weitere Kategorie der Diversity Trainings bilden die sogenannten Skill – Building – Trainings (Köhler-Braun 1999: 189; Wagner/Sepehri 1999: 20; Mudra 2005: 6). Sie stellen eine Bildungsmaßnahme dar, mit der Fähigkeiten vermittelt werden sollen, die für den Umgang und die Führung heterogener Mitarbeiter oder den Kontakt mit einer heterogenen Umgebung benötigt werden. Die Teilnehmer sollen unter anderem die Kommunikation mit Menschen einer anderen kulturellen Zugehörigkeit sowie den Umgang mit auftretenden Konflikten lernen. Dabei spielt flexibles Denken und Handeln sowie die Anpassung an sich ständig ändernde Bedingungen eine wichtige Rolle und bildet somit auch einen Bestandteil der Lernziele dieser Trainings (Mudra 2005: 7)

3.2.2, Mentoring

Ein Mentor kann ein Lehrer, ein Coach oder auch Talentförderer sein (Wolf 2004: 223). Im Verlauf eines vielschichtigen Förderprozesses, auch Mentoring genannt, soll diese Person, die oft Erfahrungen aus Politik, Wirtschaft und Verwaltung aufweist, den beruflichen oder politischen Werdegang einer jüngeren, am Karrierebeginn stehenden Mitarbeiter, eine Zeit lang gezielt unterstützen (Koch 2001: 15). Zu der wichtigsten Aufgabe eines Mentors im Zusammenhang mit dem Mentoren Programm im Rahmen des DiM gehört es, seinem Schützling (Protegé) Orientierungshilfe zu leisten, ihn bei Arbeitsplatzfragen oder auch der Bewältigung privater Probleme, die sich aus dem Arbeitsplatz ergeben, zu unterstützen. Das Ziel dieses Programms ist eine Forcierung der Sozialisation des Protegés im Sinne der Unternehmenskultur, damit dieser dem Unternehmen mit seiner Arbeitskraft schneller und vor allem besser zur Verfügung stehen kann. Bei den Mentoring Programmen im Rahmen des DiM kommen Mentor und Protege häufig aus unterschiedlichen Gruppen, werden aufgrund dessen sofort mit Diversity-Fragen konfrontiert und müssen diese gemeinsam lösen (Köhler-Braun 1999: 190). Mentor Programme werden dabei nicht nur wie ursprünglich geplant im Rahmen der Frauenförderung angewendet. Anhand des Beispiels der Deutschen Lufthansa AG kann man erkennen, dass diese Programme auch bei Menschen mit Behinderung eingesetzt werden können. Das Unternehmen hat nach eigenen Angaben das erste Mentoring für Menschen mit Behinderung entwickelt, um so die Umgangsunsicherheit mit behinderten Menschen abzubauen (Rühl 2003: 332). Die Deutsche Bank hat sich laut ihrer Diversity Beauftragten sogar zum Ziel gesetzt, Männer in die Mentoring-Programme mit aufzunehmen (Hardenberg/Girg 2003: 305)

3.2.3, Programme und Initiativen

Neben den oben dargestellten Aktivitäten gibt es für Unternehmen noch weitere Möglichkeiten, wie diese das Konzept des DiMs praktisch umsetzen können. Dazu zählen beispielsweise sogenannte Work-Life-Balance Programme, wie sie etwa von der Deutschen Bank, einem der Vorreiter von DiM in Deutschland oder auch Procter & Gamble Deutschland, Deutsche Telekom oder der Lufthansa AG eingesetzt werden (Wagner/Sepehri 1999: 27). Durch die Schaffung einer flexiblen und produktiven Arbeitsumgebung wird auf die persönlichen und beruflichen Bedürfnisse der Mitarbeiter eingegangen und dadurch die Produktivität und Leistungsfähigkeit der Beschäftigten gesteigert (Deutsche Bank o.J.: 9). Dazu zählen beispielsweise Programme zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf (Familienzeit bzw. Elternzeit, Kinderbetreuung) oder unterschiedliche, flexible Beschäftigungsformen (Teilheimarbeitsplätze, flexible Arbeitszeiten, Teilzeit) (Rühl 2003: 333, Peters 2003: 343ff.; Pagel/Mauz 2004: 59; Heuer 2002: 166ff.). Aber auch relativ einfache Mittel tragen dazu bei, dass das Konzept des DiMs in den Unternehmen etabliert und zu dem bereits in Punkt 2.3.1 beschrieben Vorteilen für die Organisation führt. So

kann beispielsweise durch das Einrichten von Gebetsräumen oder das Anbieten von Sprachkursen die Integration von Minderheitengruppen gefördert und unterstützt und somit ein Zeichen zur Anerkennung der Vielfalt gesetzt werden (Deutsche Bank o.J.: 9). Im Rahmen einer von der DGFP durchgeführten Unternehmensbefragung zu dem Thema Erfolg von Diversity-Initiativen und deren Verbreitung in deutschen Unternehmen, wurde das Anbieten von Sprachkursen bei 82% aller befragten Unternehmen als häufigste Diversity Aktivität genannt. Auf den zweiten Rang kam der gleitende Übergang in den Vorruhestand, gefolgt von flexiblen Arbeitszeiten (Hauke/Ivanova 2003: 14)

4, Diversity Management in Deutschland

Der erste Teil der Arbeit hat einen Gesamtüberblick über das DiM-Konzept geliefert. Nun gilt es im weiteren Vorgehen die Frage zu beantworten ob dieses Konzept in Deutschland eine Notwendigkeit besitzt oder nicht. Bevor es zur Beantwortung dieser Frage kommt, wird im Folgenden ein kurzer Überblick über die aktuelle Diversity Situation in Deutschland gegeben. Denn es stellt sich die Frage wie weit ist die Verbreitung des DiM in Deutschland bereits fortgeschritten? Ist das Konzept überhaupt verbreitet und wie häufig wird es angewendet

4.1, Momentane Diversity Situation in Deutschland:

Die beiden Wissenschaftler Dr. Stefan Süß und Markus Kleiner (2005) haben zu diesem Thema im Jahr 2005 eine Unternehmensbefragung durchgeführt. Die empirische Erhebung richtete sich an alle im Deutschen Aktienindex notierten Unternehmen, sowie die deutschen Niederlassungen der, gemessen am weltweiten Umsatz, 50 größten US-Unternehmen (Süß/Kleiner 2005a: 4f.). Die Befragung hatte eine Rücklaufquote von 19 Prozent, was in diesem Fall einer Anzahl von 79 Fragebögen entspricht. Es geben 26 der befragten Unternehmen an, DiM implementiert zu haben. Aufgrund der Tatsache, dass nach Expertenschätzungen momentan maximal 50 Organisationen, darunter auch einige Non-Profit-Organisationen, DiM betreiben, kann diese Zahl als akzeptabel eingeschätzt werden (Vedder 2006: 9; Süß/Kleiner 2006a: 62). Trotzdem ist hier zu erkennen, dass DiM in Deutschland noch kein verbreitetes und selbstverständliches Managementkonzept darstellt. Der Anteil an Unternehmen die DiM zwar kennen, aber bewusst nicht einsetzen ist nach der Studie beachtlich: 18,5 Prozent der befragten Unternehmen vertreten diesen Standpunkt. Viel erschreckender ist mit 43,0 Prozent die Anzahl derjenigen Unternehmen die DiM überhaupt noch nicht kennen und somit auch nicht implementiert haben (Süß/Kleiner 2006a: 62). Bei der Betrachtung der Verbreitung des DiMs in Deutschland, kann man zwar erkennen, dass diese von 1998 bis 2005 boomartig zugenommen hat, jedoch ist die Anzahl der Unternehmen die das Konzept implementiert haben mit etwas über 25 im Jahr 2004 noch sehr gering (Süß/Kleiner 2006a: 62; Anhang Abb. 4), vor allem im Vergleich zu über 10.000 in Deutschland registrierten Unternehmen mit über 250 Beschäftigten. Ein Zusammenhang zwischen der Unternehmensgröße und der Herkunft der Unternehmen und der Anwendung von DiM wurde in der Studie der beiden

Wissenschaftler ebenfalls herausgefunden. Von den 38,5 Prozent der Unternehmen, welche über DiM verfügen, sind der überwiegende Teil große Firmen und Niederlassungen amerikanischer Betriebe in der Bundesrepublik (Süß/Kleiner 2005a: 6; Anhang Abb. 5 und 6). Bei der Ausgestaltung des DiMs wurde bei den befragten Unternehmen am häufigsten die Maßnahme der flexiblen Arbeitszeiten als Mittel genannt (Süß/Kleiner 2006a: 64f.). Die Intention der Unternehmen, welche Diversity Maßnahmen bereits anwenden ergab sich vor allem aufgrund der fortschreitenden Internationalisierung der Märkte und der europäischen Integration. Weitere relevante Faktoren stellen die demographischen Veränderungen, neue rechtliche Anforderungen oder auch neue Formen der Zusammenarbeit dar (Überacker 2004: 11). Zu den in der Bundesrepublik ansässigen Unternehmen, welche sich als erste mit dem Thema DiM auseinandersetzt haben, zählen beispielsweise die Ford AG, Daimler Chrysler AG, Lufthansa AG oder auch die Deutsche Bank, Shell, Kraft Foods Deutschland, Deutsche Telekom und Siemens AG (Stuber 2004; Vedder 2006: 9, Pagel/Mauz 2004; Buch 7; Rühl 2003; Hardenberg 2003; Girk 2003; Peters 2003; Tyrtania 2003; Borghoff 2003; Balser 1999). Doch obwohl viele der wichtigsten Arbeitgeber in Deutschland sich für DiM interessieren bleibt der Anwenderkreis weiterhin sehr begrenzt (Süß/Kleiner 2005a: 5)

Parallel zu den ersten wissenschaftlichen Veröffentlichungen in Deutschland zu dem Thema DiM Mitte der 1990ziger Jahre, begann sich die Deutsche Gesellschaft für Personalforschung (DGFP) mit der Materie auseinanderzusetzen. In den vergangenen Jahren war die DGFP sehr aktiv zu diesem Thema, es wurden und werden Erhebungen durchgeführt, Arbeitskreise für DiM aktive Unternehmen angeboten sowie allgemeine Informationen zu dem Themenkomplex zur Verfügung gestellt (Vedder 2006: 7; Homepage des DGFP). Auch Beratungsgesellschaften die zu diesem Thema ihre Dienste anbieten kann, man mittlerweile in Deutschland finden.

Hinsichtlich der in Punkt 2.4 dargestellten verschiedenen Phasen, in denen sich Unternehmen in Bezug auf das Diversity Verständnis befinden können, kann man in Deutschland zu dem Schluss kommen, dass sich die meisten Unternehmen noch in der ersten Phase – des Diskriminierungs- und Fairness-Ansatzes bzw. dem integrativen Ansatz befinden. Eine von der DGFP durchgeführte Untersuchung zeigt, dass es den meisten Unternehmen darum geht ein Bild in der Öffentlichkeit zu vermeiden, dass mögliche Diskriminierung aufzeigt (Koall/Bruchhagen: 9). Die Potenziale die in dem DiM-Konzept verbunden sind, vor allem auf ökonomischer Seite, werden noch nicht erkannt. Auch die Wertschätzung der vorhandenen Vielfalt in der Belegschaft und die damit verbundenen Vorteile sind bei den Unternehmen meist unberücksichtigt (Koall/Bruchhagen: 9). Vedder (2006) beschreibt die aktuelle Diversity-Situation in Deutschland recht trefflich, wenn er sagt, dass DiM in Deutschland immer noch in den Kinderschuhen steckt, aber durchaus über gute Zukunftsaussichten verfügt (Vedder 2006: 9).