
Diversity Management: Chancengleichheit für alle und auch als Wettbewerbsfaktor

Gertraude Krell

Workshop Gender und Diversity Management in der Logistik
veranstaltet von:

Harriet Taylor Mill-Institut der HWR Berlin
Bundesvereinigung Logistik (BVL) e.V.
Institut für Logistik der HWR Berlin
Berlin, 23. April 2009

Diversity Management ...

Gliederung

- 1 Konzept
- 2 Ausgewählte Maßnahmen
- 3 Argumente, insbes. ökonomische
- 4 ... und Gender bzw. Chancengleichheit
- 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 des Unternehmens und der Beschäftigten

**Diversity als Phänomen:
Vielfalt verstanden als
Unterschiede und Gemeinsamkeiten
bezogen auf**

Gruppen

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

&

Individuen

(Werte, Einstellungen, Verhalten usw.)

Vielfalt ungemangelt = „Monokulturelle Organisation“ geprägt durch eine dominante Gruppe

- diese muss statistisch gesehen nicht in der Mehrheit sein
- trifft aber die relevanten Entscheidungen und prägt die Unternehmenskultur
- gilt als „homogenes Ideal“* bzw. „Norm(al)person“
- Wer nicht dazu gehört gilt als „besonders“ oder „anders“ und damit als (potenzielle) Problemgruppe

* Diese Bezeichnung stammt von Loden & Rosener (1991, S. 36ff)

Ziel = „Multikulturelle Organisation“ (vgl. Cox 1993; 2001)

- 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

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)

- Betriebsvereinbarungen / Leitbilder 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

Diversity Management ...

3 Argumente

DiM ist

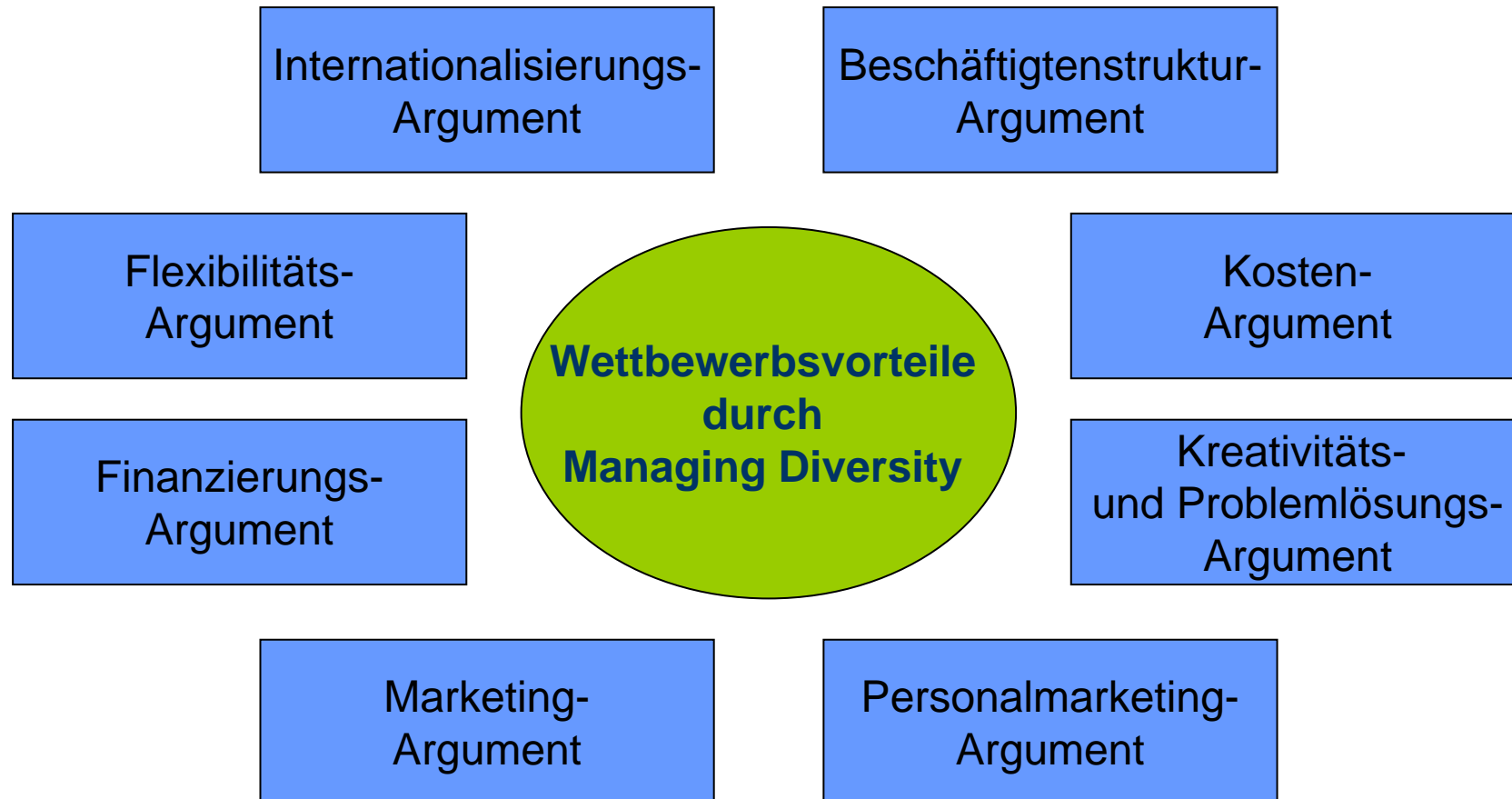
(1) moralisch geboten

(2) rechtlich geboten (Stichwort: Antidiskriminierungsrecht)

(3) ökonomisch vorteilhaft

Diversity Management ...

3 (Ökonomische) Argumente (vgl. Krell 2008b basierend auf Cox & Blake 1991)



**Empirisch betrachtet:
Der übliche Weg deutscher (Groß-)Unternehmen
mit Gleichstellungsprogrammen** (vgl. Krell 2008a)

- (1) „Frauenförderung“
- (2) „Chancengleichheit“ (der Geschlechter)
- (3) z.T. auch: „Chancengleichheit und Diversity“
- (4) „Diversity“

Diversity Management ...

4 ... und Gender bzw. Chancengleichheit

Konzeptionell betrachtet:

Drei Kombinationsmöglichkeiten (vgl. auch Krell 2009)

- 1) Diversity unter dem Dach Gender
(bzw. „Chancengleichheit“ / Gender Mainstreaming [GM])
- 2) Gender (bzw. Chancengleichheit) & Diversity
- 3) Gender unter dem Dach Diversity

Für alle gilt: Gender immer auch Querschnitt im Sinn des GM!

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

und zwar egal ob 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.

- 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.
- 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.
- Gieselmann, Astrid/Krell, Gertraude (2008): Diversity-Trainings: Verbesserung der Zusammenarbeit und Führung einer vielfältigen Belegschaft, in: Krell (2008c): 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): Programme und Maßnahmen zur Realisierung von Chancengleichheit in deutschen Großunternehmen von Mitte der 1990er Jahre bis 2006 – Befragungen der Mitglieder des „Forum Frauen in der Wirtschaft“, in: Krell (2008c): 57-62

Diversity Management ...

6 Literatur

- Krell, Gertraude (2008b): Diversity Management: Chancengleichheit für alle und auch als Wettbewerbsfaktor, in Krell (2008c): 63-80.
- Krell, Gertraude (Hg.) (2008c): Chancengleichheit durch Personalpolitik: Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen, 5. Aufl., Wiesbaden.
- Krell, Gertraude (2009): Gender und Diversity: Eine ‚Vernunfttete‘ – Plädoyer für vielfältige Verbindungen, in: Andresen et al. (2009): 133-153.
- 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.
- 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.
- 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!