

Studienwissen kompakt

LEHRBUCH

Swetlana Franken

Personal: Diversity Management



Springer Gabler

Studienwissen kompakt

LEHRBUCH

Swetlana Franken

Personal: Diversity Management



Springer Gabler

Studienwissen kompakt

Mit dem Springer-Lehrbuchprogramm „Studienwissen kompakt“ werden kurze Lerneinheiten geschaffen, die als Einstieg in ein Fach bzw. in eine Teildisziplin konzipiert sind, einen ersten Überblick vermitteln und Orientierungswissen darstellen.

Swetlana Franken

Personal: Diversity Management

 Springer Gabler

Swetlana Franken
FH Bielefeld
Bielefeld, Deutschland

ISBN 978-3-658-06796-0 ISBN 978-3-658-06797-7 (eBook)
DOI 10.1007/978-3-658-06797-7

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

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2015

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.

Lektorat: Ulrike Lörcher, Margit Schlomski

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier.

Springer Gabler ist eine Marke von Springer DE. Springer DE ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+BusinessMedia
www.springer-gabler.de

Vorwort

In den vergangenen Jahren hat die Bedeutung der Diversität und des Diversity Managements in der Wirtschaftspraxis und im wissenschaftlichen Diskurs zugenommen. Zu dieser Entwicklung tragen vielfältige Gründe bei – demografischer Wandel, Migrationsprozesse, soziale Veränderungen in der Gesellschaft, fortschreitende Internationalisierung und Globalisierung der Wirtschaft. Ein bewusster Umgang mit Vielfalt wird in Unternehmen und Organisationen als eine Notwendigkeit und Herausforderung angesehen.

Dieses Buch richtet sich in erster Linie an Studierende der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften und verfolgt das Ziel, aktuelles soziales und betriebswirtschaftliches Wissen über Diversität und Diversity Management in kompakter Form zu vermitteln und praktische Anwendung dieses Wissens zu ermöglichen.

In einzelnen, in sich geschlossenen Kapiteln werden theoretische Grundlagen zu Diversity Management erläutert und mit praktischen Beispielen belegt. Diversity wird dabei als Begriff für relevante Unterscheidungsmerkmale von Menschen verstanden. Diversity Management wird als Konzept für einen bewussten Umgang mit der Vielfalt in Unternehmen und Organisationen definiert.

In ► [Kap. 1](#) wird Diversität als Problem, als Chance und als Herausforderung für Unternehmen und Organisationen dargestellt. In ► [Kap. 2](#) werden der Begriff und die Dimensionen der Diversität erläutert, insbesondere die Merkmale Alter, Geschlecht, kulturelle Herkunft, Religionszugehörigkeit, Behinderung und sexuelle Orientierung, wie es in der Unternehmenspraxis üblich ist. Über die Entwicklung und den Status quo des Diversity Managements informiert Sie das ► [Kap. 3](#). Danach (► [Kap. 4](#)) werden Strategien im Umgang mit der Vielfalt thematisiert, gefolgt von einzelnen Instrumenten und Best-Practice-Beispielen. Das ► [Kap. 5](#) erläutert, warum Diversity Management eine Führungsaufgabe ist und wie die Führungskräfte aller Ebenen als Gestalter und Vorbilder agieren sollen. In ► [Kap. 6](#) wird Diversity Management aus der Perspektive der Wirtschaftlichkeit betrachtet, mit seinen Kosten und Nutzen. Auch hier erfahren Sie viele praktische Beispiele, die verschiedene Umsetzungsformen des Diversity Management in großen und mittelständischen Unternehmen, in Organisationen und Verwaltungen veranschaulichen.

Die betriebswirtschaftliche Sichtweise auf Diversität steht im Mittelpunkt, da Diversity Management als Konzept der Unternehmensführung die Vielfalt gezielt wahrnimmt, fördert und nutzt. In diesem Kontext ist der Business Case der Diversität (der betriebswirtschaftliche Kosten-Nutzen-Zusammenhang) als Begründung von Diversity Management geeignet. Diese Sichtweise ist für die Implementierung von Diversity-Strategien in Unternehmen notwendig, allerdings nicht hinreichend. Die soziale Sicht auf Diversität im Sinne von Chancengleichheit und Gerechtigkeit ist nicht weniger bedeutend. Nur eine doppelte Ausrichtung des Diversity Managements – auf die soziale Gleichberechtigung und Antidiskriminierung sowie auf den wirtschaftlichen Nutzen – schafft eine gute Basis für eine nachhaltige und ausgewogene Gestaltung der Diversity-Arbeit in Unternehmen und Organisationen.

Ich wünsche Ihnen viel Spaß beim Lesen des Buches und viel Erfolg bei der Beschäftigung mit Diversität.

Swetlana Franken

Köln, im Oktober 2014

Über die Autorin



Prof. Dr. rer. oec. Swetlana Franken wurde in Russland geboren, studierte Wirtschafts- und Ingenieurwissenschaften. Nach einigen Jahren beruflicher Praxis in großen und kleineren Unternehmen während der Transformationszeit in Russland promovierte sie zum Doktor der Wirtschaftswissenschaften und war als Professorin für BWL, insbesondere Organisation und Führung an der Staatlichen Technischen Universität zu Nishnij Nowgorod sowie als stellvertretende Dekanin der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften tätig. Seit 1997 lebt Swetlana Franken in Deutschland.

In den vergangenen Jahren war sie als Managementberaterin für verschiedene international agierende Unternehmen tätig, insbesondere in den Bereichen Unternehmensführung, Innovationsmanagement und interkulturelle Kommunikation. Parallel hat sie an der Wirtschaftsfakultät der FH Köln gelehrt und als Fachexpertin auf dem Gebiet Diversity Management für einige politische Organisationen gearbeitet. Seit 2008 ist sie als Professorin für BWL, insbesondere Personalmanagement an der FH Bielefeld tätig und leitet mehrere Forschungs- und Praxisprojekte. Darüber hinaus ist Swetlana Franken Autorin von zahlreichen Büchern und Fachpublikationen.

Inhaltsverzeichnis

1	Vielfalt als Herausforderung und Chance	1
	<i>Swetlana Franken</i>	
1.1	Vielfalt als gesellschaftliche Realität	2
1.1.1	Jede Gesellschaft ist vielfältig	2
1.1.2	Vielfalt der deutschen Gesellschaft in Zahlen	3
1.1.3	Einflussfaktoren auf die Vielfalt	3
1.2	Vielfalt als Herausforderung für Unternehmen	6
1.2.1	Heterogene Absatz- und Arbeitsmärkte	6
1.2.2	Heterogene Belegschaften	7
1.2.3	Probleme in gemischten Arbeitsgruppen	8
1.3	Vielfalt als Chance	9
1.3.1	Chance gegen den Fachkräftemangel	9
1.3.2	Chance in der interkulturellen Kommunikation	9
1.3.3	Mehr Kreativität und Innovation	10
1.3.4	Voneinander lernen	10
1.4	Umgang mit Vielfalt als Managementaufgabe	11
1.4.1	Diversity-orientierte Strategie	11
1.4.2	Diversity als Führungsaufgabe	12
1.5	Lern-Kontrolle	13
	Literatur	14
2	Begriff und Dimensionen von Diversity	17
	<i>Swetlana Franken</i>	
2.1	Begriff Diversity	18
2.1.1	Diversity als Vielfalt von Identitäten	18
2.1.2	Diversity – Unterschiede und Gemeinsamkeiten	20
2.1.3	Soziale und wirtschaftliche Sicht auf Diversität	21
2.2	Modelle der Diversität	22
2.2.1	Sichtbare und unsichtbare Diversity-Merkmale	22
2.2.2	Vier Ebenen der Diversität nach Gardenswartz und Rowe	23
2.2.3	Abgeleitete Fragestellungen zu den Dimensionen	25
2.3	Zentrale Dimensionen der Diversität in der Unternehmenspraxis	26
2.3.1	Dimension Alter	26
2.3.2	Dimension Geschlecht	28

2.3.3	Dimension kulturelle Herkunft	29
2.3.4	Dimension Religionszugehörigkeit.....	30
2.3.5	Dimension Behinderung.....	31
2.3.6	Dimension sexuelle Orientierung	31
2.4	Lern-Kontrolle	33
	Literatur	34
3	Entwicklung und Status quo des Diversity Managements	37
	<i>Swetlana Franken</i>	
3.1	Ursprung und Geschichte des Diversity Managements	38
3.1.1	Entstehung des Konzeptes in den USA und der EU	38
3.1.2	Gründe für Diversity Management in europäischen Unternehmen.....	40
3.1.3	Entwicklungsstufen des Diversity-Konzeptes.....	40
3.2	Gesetzliche und politische Rahmenbedingungen für Diversity Management in Deutschland	42
3.2.1	Gleichbehandlung im Grundgesetz	42
3.2.2	Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz (AGG).....	43
3.2.3	Quotenregelungen.....	44
3.2.4	Praktische Umsetzung der Regelungen.....	45
3.2.5	Initiative „Charta der Vielfalt“	46
3.3	Status quo des Diversity Managements in deutschen Unternehmen ..	47
3.3.1	DAX-Unternehmen als Vorreiter in Sachen Diversität	47
3.3.2	Stand des Diversity Managements in deutschen Unternehmen.....	48
3.3.3	Diversity Management in KMU	49
3.4	Lern-Kontrolle	51
	Literatur	52
4	Diversity Management als strategisches Konzept der Unternehmensführung	55
	<i>Swetlana Franken</i>	
4.1	Strategien im Umgang mit Diversität	56
4.1.1	Strategische Konzepte im Überblick.....	56
4.1.2	Verbreitung von Strategien in der Praxis	58
4.2	Implementierung des Diversity Managements	60
4.2.1	Ganzheitliche Vorgehensweise	60
4.2.2	Bestandteile des systemischen Diversity Managements	61
4.2.3	Arbeitsschritte bei der Einführung des Diversity Managements	64

4.3	Instrumente des Diversity Managements	65
4.3.1	Individuelle Ausrichtung der Instrumente	65
4.3.2	Verbreitung der Diversity-Instrumente in der Praxis	66
4.4	Best-Practice-Beispiele	68
4.4.1	Diversity-Leitbilder	68
4.4.2	Integration von Diversity in Zielvereinbarungen	69
4.4.3	Anonymisierte Bewerbungsverfahren	70
4.4.4	Mitarbeiternetzwerke	71
4.4.5	Interkulturelle Kompetenz von Migrant(inn)en	72
4.5	Lern-Kontrolle	75
	Literatur	77
5	Diversity Management als Führungsaufgabe	79
	<i>Swetlana Franken</i>	
5.1	Führungskräfte als Gestalter und Vorbilder des Diversity Managements	80
5.1.1	Gestaltung, Ermöglichung und Verantwortung	81
5.1.2	Positive Diskriminierung und potenzialorientierte Perspektive auf die Vielfalt	81
5.1.3	Vorbildfunktion der Führungskräfte	83
5.1.4	Vielfalt in den Führungsetagen	83
5.2	Unternehmenskultur und Rahmenbedingungen für Diversity Management	84
5.2.1	Verankerung in allen Kulturebenen	85
5.2.2	Diversity als Bestandteil von Grundannahmen und Werten	85
5.2.3	Widerspiegelung in Artefakten, Symbolen und Praktiken	87
5.2.4	Emotionale Ansprache	88
5.3	Erforderliche Führungskompetenzen und ihre Vermittlung	89
5.3.1	Kompetenzen für den Umgang mit der Vielfalt	89
5.3.2	Diversity-Trainings	90
5.3.3	Diversity-Trainings in der Praxis	92
5.4	Lern-Kontrolle	93
	Literatur	95

6	Business Case der Diversität	97
	<i>Swetlana Franken</i>	
6.1	Möglichkeiten und Grenzen der Quantifizierung von Kosten und Nutzen	99
6.1.1	Steigende Bedeutung der wirtschaftlichen Betrachtung der Diversität	99
6.1.2	Probleme der Quantifizierung	100
6.2	Nachteile der Diversität und Kosten von Diversity-Maßnahmen	101
6.2.1	Kosten für das Einhalten der Rechtsvorschriften	101
6.2.2	Direkte Kosten	102
6.2.3	Opportunitätskosten	103
6.2.4	Erhöhte Geschäftsrisiken	104
6.3	Vorteile und Nutzen der Diversität	105
6.3.1	Ausgewogene Entscheidungsfindung und Unternehmensführung, Verbesserung der Team- und Gremienarbeit	106
6.3.2	Höhere Effizienz bei internationalen und interkulturellen Aktivitäten durch spezifische Kulturkompetenzen	107
6.3.3	Verbesserung von Marketing und Kundenorientierung, Erschließung neuer Absatzmärkte	108
6.3.4	Steigerung der Kreativität und Innovationsfähigkeit	109
6.3.5	Höhere Motivation, Arbeitszufriedenheit, Identifikation und besseres Betriebsklima	111
6.3.6	Vorteile bei Personalgewinnung und Verbesserung des Arbeitgeberimages	111
6.4	Kritik am Business Case von Diversity	112
6.5	Lern-Kontrolle	113
	Literatur	115
	Serviceteil	117
	Tipps fürs Studium und fürs Lernen	118
	Glossar	124
	Literaturverzeichnis	129

Vielfalt als Herausforderung und Chance

Swetlana Franken

- 1.1 Vielfalt als gesellschaftliche Realität – 2**
 - 1.1.1 Jede Gesellschaft ist vielfältig – 2
 - 1.1.2 Vielfalt der deutschen Gesellschaft in Zahlen – 3
 - 1.1.3 Einflussfaktoren auf die Vielfalt – 3
- 1.2 Vielfalt als Herausforderung für Unternehmen – 6**
 - 1.2.1 Heterogene Absatz- und Arbeitsmärkte – 6
 - 1.2.2 Heterogene Belegschaften – 7
 - 1.2.3 Probleme in gemischten Arbeitsgruppen – 8
- 1.3 Vielfalt als Chance – 9**
 - 1.3.1 Chance gegen den Fachkräftemangel – 9
 - 1.3.2 Chance in der interkulturellen Kommunikation – 9
 - 1.3.3 Mehr Kreativität und Innovation – 10
 - 1.3.4 Voneinander lernen – 10
- 1.4 Umgang mit Vielfalt als Managementaufgabe – 11**
 - 1.4.1 Diversity-orientierte Strategie – 11
 - 1.4.2 Diversity als Führungsaufgabe – 12
- 1.5 Lern-Kontrolle – 13**
- Literatur – 14**