

Check-in – oder was Sie wissen sollten, bevor Sie ins Thema einsteigen

Warum ist Diversity-Kompetenz im Führungsalltag wichtig?

Stellen Sie fest, dass in Ihrem Team und in Ihrem Unternehmen die Heterogenität immer grösser wird? Stehen personalpolitische Themen wie altersdurchmischte Teams, Rekrutierung von Mitarbeitenden aus dem Ausland, Frauen in Führungsfunktionen und Möglichkeiten der Vereinbarkeit von Beruf und Familie zunehmend auf Ihrer Agenda? Oder sind Sie jemand, der oder die sich für das Thema Vielfalt im betrieblichen Alltag ganz generell interessiert? Dann gehören Sie zur Zielgruppe dieses Buches und wir heissen Sie herzlich willkommen beim Check-in. Hier erhalten Sie die wichtigsten Informationen, bevor Sie mit der eigentlichen Lektüre beginnen.

Sie sind mit Ihren Themen und Fragen nicht alleine. Die fortschreitende Globalisierung, neue Lebens- und Erwerbsrollen, die zunehmende Überalterung der Gesellschaften in den industrialisierten Ländern, die steigende Erwerbsbeteiligung der Frauen und vermehrte Migrationsbewegungen stellen immer mehr Unternehmen vor die Aufgabe, ihre Unternehmensziele gemeinsam mit einer heterogener werdenden Belegschaft zu erreichen. Wirtschaftliche Herausforderungen zeigen sich in der veränderten Zusammensetzung der Arbeitsmärkte und den damit verbundenen Rekrutierungsvoraussetzungen, in neuen Absatzmärkten, in der Notwendigkeit, Kenntnisse von rechtlichen Vorgaben und kulturellen Gepflogenheiten anderer Nationen zu haben und in der Internationalisierung der Arbeitsteilung. Diese Trends werden sich in Zukunft noch verstärken. Wenn Vielfalt richtig genutzt wird, ist sie eine Chance und keine Bedrohung.

Vielfalt als Chance

Diversity oder «soziale Diversität» bezeichnet ganz grundsätzlich die Vielfalt der Zusammensetzung einer Gesellschaft oder eines Unternehmens. Um diese Vielfalt zu beschreiben und zu differenzieren, werden Kategorien wie Geschlecht, Alter, Klasse, Sprache, Ethnie, Behinderung, sexuelle Orientierung, religiöse Zugehörigkeit gebildet. Diversity an sich ist aber noch keine Strategie. Erst durch den bewussten Umgang mit Diversity – mit Diversity-Management – kann Vielfalt als Chance und Ressource sowohl des Unternehmens wie der einzelnen Mitarbeitenden genutzt werden.

Diversity-
Management
ist ressourcen-
orientiert

Der ressourcenorientierte Umgang mit Vielfalt baut auf der Diversity-Kompetenz von Führungskräften auf. Um diese spezifische Kompetenz geht es in den folgenden Kapiteln: Wir stellen Ihnen eine «Diversity-Brille» zur Verfügung,

Diversity-Kompe-
tenz verbessert
die Führungskom-
petenz

mit der Sie Diversity-Themen in Ihrem Führungsalltag schnell und deutlich erkennen können. Und wir geben Ihnen gleichzeitig Hilfsmittel in die Hand, die Sie befähigen, Diversity-Management in Ihrem Führungsalltag konkret und praxisorientiert umzusetzen.

Diversity-Kompetenz wird somit zu einem Teil Ihrer Führungskompetenz.

Diversity-Kompetenz entwickeln, heisst, sich auf einen Lernprozess auf drei Ebenen einzulassen:

Wissen

Diversity-Kompe-
tenz mit Kopf,
Herz und Hand

Erkennen und Verstehen: der Hintergründe und Zusammenhänge von Diversity, der gesellschaftlichen Verhältnisse, der Konstruktion von Diversity-Kategorien, von Datenanalysen, von Diversity-Aspekten im eigenen Fachbereich, etc..

Haltung

Reflexionsfähigkeit: hinsichtlich der eigenen Biografie und Betroffenheit und der Vorstellungen und Erwartungen an bestimmte Personengruppen, bezüglich persönlicher Motivation und der Gestaltung der eigenen Führungsrolle, etc..

Können

Anwendung: von Skills und Instrumenten, welche eine grosse Hebelwirkung im Führungsalltag haben, um Mitarbeitende verschiedener sozialer Herkunft zu integrieren und deren Potenziale im Sinne der Unternehmensziele zu fördern.

Chancen für
das Unternehmen

«Im Sinne der Unternehmensziele» kann bedeuten, dass für Ihr Unternehmen ethisch-moralische Argumente für ein Diversity-Management im Vordergrund stehen, aber auch die konsequente Umsetzung gesetzlicher Vorgaben können Beweggründe sein. Sowohl ethisch-moralische wie gesetzlich-normative Argumente haben wirtschaftliche Implikationen. Ökonomische Vorteile von Diversity-Management sind zum Beispiel:

- > Erhöhung der Attraktivität als Arbeitgeber (employer of choice) und damit die Möglichkeit, aus einem grösseren Pool von guten Fach- und Führungskräften rekrutieren zu können: Eine Diversity orientierte Organisation ist eine motivierende und interessante Arbeitgeberin, die mit diesem Image im (internationalen) Wettbewerb um qualifizierte Arbeitskräfte grosse Vorteile hat.
- > Kompetenz, auf globalisierte und internationale Anspruchsgruppen besser eingehen zu können: Akzeptanzsicherung und fairer Umgang mit verschiedenen Anspruchsgruppen sind zentral für das Überleben einer Organisation. Insbesondere staatliche Auftraggeber und internationale Grosskunden verlangen heute klare Werte hinsichtlich der Vielfaltsthematik.

- > Besseres Verständnis der Kundschaft und damit Erhöhung der Absatzchancen und Erweiterung der Absatzmärkte: Individualisierte Produkte und Kundenlösungen jenseits von Stereotypen erhöhen die Chancen in umkämpften Märkten.
- > Verbesserung der Innovationskraft und Produktivität des Unternehmens: Der gekonnte Einbezug verschiedener Perspektiven und die Zusammenarbeit in gemischten Teams verbessern in der Regel eine konkrete Lösung.
- > Gezielte Nutzung der Potenziale der Mitarbeitenden durch gezielte Förderung: Dies erhöht die Motivation und senkt die Fluktuation. Letztlich werden Sie es in einer erhöhten Produktivität Ihres Unternehmens spüren.

Und Sie als Führungskraft? Welchen Nutzen haben Sie, wenn Sie zum Thema Diversity mehr wissen? Warum sollten Sie in Diversity-Kompetenz investieren? Ihr Gewinn wird zum Beispiel sein:

Chancen für Sie als Führungsperson

- > Führungs- und speziell Personalentscheide jenseits von Vorurteilen und Stereotypen zu treffen.
- > Ihre Meinung unabhängig von gängigen Bildern, Annahmen und Vorstellungen über andere Menschen zu bilden.
- > Sicherheit zu gewinnen in Bezug auf die bestehenden gesetzlichen Vorschriften.
- > Durch erweitertes Wissen professioneller zu führen.
- > In komplexen Situationen fundierte und individuelle Lösungen zu finden.
- > Auf die Aufgaben der Zukunft und die neuen Herausforderungen gut vorbereitet zu sein.
- > Eine persönliche Genugtuung zu erleben, im Wissen, dass Sie im Rahmen der Unternehmensziele allen Mitarbeitenden die bestmögliche Chance zur Integration und zur Weiterentwicklung geben.

Es lohnt sich in jedem Fall, die Diversity-Brille aufzusetzen. Sie werden sehen, schon morgen können Sie erste Massnahmen umsetzen. Diversity-Management ist relevant und machbar – just do it!

Diversity- Management ist relevant und machbar

Gender im Fokus des Diversity-Managements

Durch die Diversity-Brille die Heterogenität Ihrer Mitarbeitenden erkennen und mit der Vielfalt an Erfahrungen, Fähigkeiten und Lebenssituationen integrierend umzugehen, davon handelt dieses Buch.

Fokus Frauen und Männer

Sie werden feststellen, dass wir Beispiele aus verschiedenen Diversity-Bereichen einbringen: ältere und jüngere Mitarbeitende, Frauen und Männer, Mitarbeitende mit und ohne Handicap, Mitarbeitende mit unterschiedlicher sexueller Orientierung, Mitarbeitende unterschiedlicher kultureller Herkunft. Sie werden aber auch feststellen, dass viele Beispiele die Zusammenarbeit

von Frauen und Männern im Fokus haben. Dies hat im Wesentlichen drei Gründe:

Gründe für den
Gender-Fokus

1. Das Geschlecht bzw. die Tatsache, dass wir als Frau oder als Mann geboren (oder zumindest staatlich als das registriert) werden, gilt als eines der wichtigsten Strukturmerkmale unserer Gesellschaft. Unzählige soziale Gegebenheiten wie Berufswahl, Kinderbetreuung, bezahlte und unbezahlte Arbeit – um vorab nur ein paar wenige Beispiele zu nennen – bauen explizit auf der (Zwei-)Geschlechtlichkeit der Gesellschaft auf.
2. In den deutschsprachigen Ländern (und nur diese betrachten wir im Folgenden) sind durch den gesellschaftlichen Wertewandel und die neuen Rollenteilungen zwischen Frauen und Männern neue Herausforderungen auch im Erwerbsleben entstanden. Die Potenziale von Frauen in der Wirtschaft werden noch nicht optimal genutzt.
3. Gender-Management ist die wohl am besten erforschte und erprobte Disziplin des Diversity-Managements. Interkulturalität, Altersmanagement und andere Themen sind jüngere Disziplinen. Es liegt somit auf der Hand, dass wir Ihnen das Handwerkszeug für den Umgang mit Diversität in Ihrem Führungsalltag häufig anhand von Gender-Themen beschreiben – und wo es sinnvoll ist, auch auf den Transfer auf andere Diversity-Kategorien hinweisen.

Kapitelabfolge und zentrale Begriffe

Die Kapitel müssen nicht zwangsläufig in der herkömmlichen Abfolge von vorn nach hinten gelesen werden. Sie können das Buch problemlos auch querlesen. Jedes Kapitel ist als Teilthema bezüglich Diversity-Kompetenz weitgehend in sich abgeschlossen. Behagt es Ihnen mehr, wenn Sie den theoretischen Hintergrund erfasst haben, bevor Sie die handlungsorientierten Themen vertiefen, dann beginnen Sie am besten mit Kapitel 2. Steigen Sie lieber gleich bei den praxisbezogenen Kapiteln ein, dann möchten wir Ihnen vorab die wichtigsten Begriffsdefinitionen zu Gender, Diversity und Gleichstellung mit auf den Weg geben:

Gender – Soziales
Geschlecht –
Doing Gender

Gender: Mit dem Begriff Gender wird im Englischen das soziale Geschlecht dem biologischen Geschlecht (Sex) gegenübergestellt. Das soziale Geschlecht definiert rollenspezifische Erwartungen an Frauen und Männer innerhalb einer Gesellschaft. Die Erwartungen, was Frauen und Männer zu sein und zu tun haben, variieren. Diese Veränderungen der Rollenerwartungen zeigen sich schon dann, wenn wir eine bis zwei Generationen zurückblicken. So waren das Bild eines Mannes mit Kinderwagen auf dem Spielplatz, Frauen auf dem

Fussballfeld oder eingetragene gleichgeschlechtliche Partnerschaften «früher» noch kaum denkbar. Mit dem Begriff «Doing Gender» wird die Anpassung gängige Rollenerwartungen bezeichnet. Rollenkonformes Verhalten wird in der Regel belohnt, abweichendes Verhalten sanktioniert. Das soziale Geschlecht befindet sich also in einem ständigen Wandel und ist entsprechend historisch und kulturell verschieden. Folglich ist es auch veränderbar.

Betrachten wir eine bestimmte Gegebenheit unter der «Gender-Perspektive», wird die vermeintliche Geschlechtsneutralität aufgehoben und mögliche Unterschiede zwischen den Geschlechtern werden in den Vordergrund gerückt. So zeigt z. B. die Gender-Analyse einer bestimmten Organisation, dass im Gegensatz zu den Frauen kaum Männer Teilzeit arbeiten oder dass es für Frauen vergleichsweise schwieriger ist, in höhere Positionen aufzusteigen.

Gender-Perspektive

Diversity: Der englische Begriff Diversity wird im Deutschen als Vielfalt, soziale Diversität, Verschiedenartigkeit oder Mannigfaltigkeit bezeichnet. Vielfalt charakterisiert unsere heutige Welt, mit dieser sozialen Diversität müssen auch Unternehmen zunehmend umgehen können. So sind bereits heute rund ein Viertel der erwerbstätigen Bevölkerung in den deutschsprachigen Ländern ausländischer Herkunft, die altersdemografische Entwicklung ist inzwischen fast überall auf die personalpolitischen Agenden von Organisationen gerückt und das Recht von Menschen mit Behinderung im Bereich Erwerbsarbeit wird immer lauter vorgetragen. Diversity-Management stellt sich die Aufgabe, mit der Vielfalt der Belegschaft ressourcenorientiert umzugehen. Einzelne Teilgebiete wie z. B. das Age-Diversity-Management oder Disability-Integration-Management widmet sich im Besonderen diesen Gruppen von Mitarbeitenden. Eine besondere Herausforderung im Diversity-Management stellt die Tatsache dar, dass Vielfalt durch die Bildung von Kategorien wie Alter, Geschlecht, Behinderung erst erfassbar wird, aber gleichzeitig die Gefahr besteht, im Denken dieser Kategorien zu verhaften (Stereotype).

Vielfalt –
Diversity-Management –
Stereotype

Gleichstellung: Gleichstellung als Begriff ist bei vielen eher negativ besetzt und wird oft vorschnell mit dem Begriff des Feminismus gleichgesetzt. Wir verstehen Gleichstellung als eine übergeordnete Vision, ein Meta-Ziel, welches eine Gesellschaft beschreibt, in der alle Mitglieder ihre persönlichen Fähigkeiten und Potenziale frei entwickeln und entfalten können, ohne durch geschlechtsspezifische und andere Rollenmuster oder sonstige Zuschreibungen eingeschränkt zu werden. Der Begriff der Chancengleichheit kann synonym verwendet werden. Alle Menschen sollen den gleichen Zugang zu Ressourcen, gleiche Rechte und gleiche Beteiligungsmöglichkeiten haben. Gleichstellung ist kein universell gültiger, objektiver Begriff und hat im Wesentlichen mit einer Veränderung der Wahrnehmung zu tun. Wer betreut die Kinder und wer ernährt

Gleichstellung
als Meta-Ziel

Veränderung von
Wahrnehmungen
und Bedeutungen

die Familie? Welchen Beitrag bringt der oder die ältere Mitarbeitende ins Unternehmen ein? Warum sollte sich die Firma für ihre homosexuellen Mitarbeitenden engagieren? Was unter «guter Gleichstellung» im jeweiligen Zusammenhang verstanden wird, ist somit als permanenter Aushandlungsprozess aller Beteiligten zu verstehen!

Check-in zu den einzelnen Kapiteln

Es braucht kein spezielles Vorwissen, um dieses Buch zu lesen. Gut ausgerüstet sind Sie dann, wenn Sie eine gewisse Neugierde, die Diversity-Brille aufzusetzen, mitbringen und wenn Sie grundsätzlich interessiert sind, die eine oder andere der zu gewinnenden Erkenntnisse in der Praxis umzusetzen. Ein Mehrwert für Sie und Ihre Organisation ist dabei garantiert.

Erstes Kapitel

Personalmanagementprozess mit
konkreten
Handlungsmöglichkeiten

Im ersten Kapitel bieten wir Ihnen die Diversity-Brille für Ihren Führungsalltag an: Nach einer kurzen Reflexion zum Wert der Arbeit und zum segregierten («gespaltenen») Arbeitsmarkt durchschreiten wir den Personalmanagementprozess mit seinen Teilprozessen – von der Personalgewinnung, über die Leistungsbeurteilung, Potenzialfassung, Honorierung und Personalentwicklung bis zum Personalaustritt – mit dieser «neuen Brille». Sie sehen die unterschiedlichen Herausforderungen und die jeweils konkreten Handlungsmöglichkeiten für Verbesserungen in Ihrem Verantwortungsbereich. Zusätzlich zum Personalmanagementprozess widmen wir uns im ersten Kapitel drei Themen, die bezüglich Diversity-Management besonders zentral sind: Der Führung heterogener Teams, Fragen der Life Domain Balance und dem Thema der sexuellen Belästigung am Arbeitsplatz.

Zweites Kapitel

Dimensionen von
Diversity, Stereotype,
Modellansätze und
Strategien

Im Unterschied zum ersten, handlungsorientierten Kapitel erfahren Sie im zweiten Kapitel vor allem zusätzliches Wissen: Die Grundlagen des Diversity-Managements – Umweltfaktoren, Argumente und Motivationen und rechtliche Aspekte – werden dargelegt, die verschiedenen Dimensionen von Diversity wie Alter, Handicap, ethnisch-kulturelle Herkunft, LGBT (Lesbian/Gay/Bisexual/Transgender) -Minorität und Geschlecht werden jeweils anhand der aktuellen Diskussion, der Herausforderungen sowie einer Auswahl an Handlungsmöglichkeiten dargestellt. Sie erfahren den Zusammenhang zwischen Diversität und Kategorienbildung und gehen der Frage nach, weshalb es so schwierig ist, Stereotype aufzulösen. In einem kurzen historischen Abriss lernen Sie die zentralen theoretischen Modellansätze und Strategien kennen, auf denen das moderne Diversity-Management gründet.

Drittes Kapitel

Widerstand gegenüber der Gleichstellung – und insbesondere gegenüber der Gleichstellung von Frau und Mann – ist ein interessantes Phänomen; manchmal ein schwieriges Thema, weil hartnäckig von Vorurteilen bestimmt. Anhand von gängigen Argumentationsmustern gegen die Gleichstellung wird aufgezeigt, dass mit den nötigen Fakten und Hintergrundinformationen ein differenzierter Dialog möglich ist. Sie lernen die Methode des «Inneren Teams» kennen, mit welcher ein konstruktiver Umgang mit Heterogenität, d.h. mit einer Vielfalt an Meinungen und mit Widersprüchen, möglich ist.

Widerstand –
differenzierter
Dialog

Viertes Kapitel

Im letzten Kapitel öffnen wir den Blick auf die gesamte Organisation. Es geht um die Frage, wie ein Unternehmen als Ganzes «Diversity kompetenter» werden kann. Was es heisst, Vielfalt im Leitbild, in der Unternehmensstrategie, in den Strukturen der Unternehmung, in der Organisationskultur und in den Prozessen zu verankern, wird erläutert und mit Beispielen aus der Praxis unterlegt. Das Gleichstellungs-Controlling als Umsetzungsinstrument von Diversity-Management wird als praxiserprobter Ansatz vorgestellt. Zusammenfassend erhalten Sie eine Checkliste mit Kriterien für die Diversity kompetente Organisation.

Fokus gesamte
Organisation

Kommentierte Literatur und Links

Abschliessend haben wir für Sie eine kommentierte Liste zusammengestellt mit Hinweisen zu weiterführender Literatur und Tools. Mit diesen Angaben möchten wir Sie zusätzlich für die konkrete Anwendung der Diversity-Kompetenz in Ihrem Führungsalltag unterstützen.

Diversity-Kompetenz wird im vorliegenden Buch umfassend behandelt: Hintergrundwissen, Haltungs- und Einstellungsaspekte zu Diversity sowie die praxisrelevante Umsetzung von Vielfalts-Management werden einbezogen.

Lesen Sie nachfolgend eine kurze Geschichte zum Einstieg in diese Perspektive, zum Aufsetzen dieser «neuen Brille»: