

Diversity Management

Quelle: Wikipedia (siehe auch ausführliche Fassung im Internet)

Diversity Management (auch Managing Diversity) bzw. Vielfaltsmanagement ist Teil des Personalwesens (engl. Human-Resources-Managements)[1] und wird meist im Sinne von „**soziale Vielfalt konstruktiv nutzen**“ verwendet. **Diversity Management** toleriert nicht nur die individuelle Verschiedenheit (englisch diversity) der Mitarbeiter, sondern hebt diese im Sinne einer positiven Wertschätzung besonders hervor und versucht, sie für den Unternehmenserfolg nutzbar zu machen. Die Ziele von Diversity Management sind es, eine produktive Gesamtatmosphäre im Unternehmen zu erreichen, soziale Diskriminierungen von Minderheiten zu verhindern und die Chancengleichheit zu verbessern. Dabei steht aber nicht die Minderheit selbst im Fokus, sondern die Gesamtheit der Mitarbeiter in ihren Unterschieden und Gemeinsamkeiten. Bei den Unterschieden handelt es sich zum einen um die äußerlich wahrnehmbaren Unterschiede, von denen die wichtigsten Geschlecht, Ethnie, Alter und Behinderung sind, zum anderen um subjektive Unterschiede wie die sexuelle Orientierung, Religion und Lebensstil. Siehe dazu auch die Definition von Diversity.

Entwicklungshintergrund

Diversity Management begann ursprünglich als sozio-politische Graswurzelbewegung in den USA der 1960er Jahre als Zusammenfluss der Frauenrechtsbewegung und der Bürgerrechtsbewegung. In den letzten Jahrzehnten entwickelte sich Diversity Management aber auch zu einem Konzept der Unternehmensführung, das die Verschiedenheit der Beschäftigten beachtet und zum Vorteil aller Beteiligten nutzen möchte.

Die Beschäftigung mit Diversity Management im europäischen Raum folgt der Dynamik der Internationalisierung. International tätige Konzerne werden im Zuge von Unternehmenszusammenschlüssen mit Zielsetzung und Leitlinien des Diversity Management amerikanischer Prägung konfrontiert und fungieren als Katalysator bei der Entwicklung eines europäisch geprägten Diversity Management, das der unterschiedlichen Genese der Managementsysteme und Organisationskulturen in beiden Kulturräumen Rechnung trägt. Der Stand der wissenschaftlichen Erforschung des Diversity Management ist noch durch Uneinheitlichkeit gekennzeichnet. Eine Studie von Roland Berger Strategy Consultants aus dem Jahr 2011 hat jedoch gezeigt, dass Unternehmen Probleme haben, ein umfassendes Diversity Management zu implementieren. So wurden von rund 70 % der befragten Unternehmen geregelte Minderheitenquoten abgelehnt, da mitunter Mitarbeiter ausschließlich aus gesetzlichen Gründen befördert werden müssten.[10]

Im Dezember 2006 wurde in Deutschland die Charta der Vielfalt ins Leben gerufen.[11] Dabei handelt es sich um eine Selbstverpflichtung für ein von Vorurteilen freies Arbeitsumfeld, zu der sich bis 2017 2.700 Unternehmen bekannt haben. Berücksichtigt werden die Dimensionen: Alter, Geschlecht, Sexuelle Orientierung & Identität, Ethnische Herkunft & Nationalität, Behinderung sowie Religion & Weltanschauung.[12]

In dem in Deutschland noch jungen Gebiet des Diversity Management ist bereits eine Binnendifferenzierung zu beobachten. Mit personenbezogenen und verhaltensbezogenen Aspekten werden zwei Inhaltsbereiche des Diversity Management unterschieden.

Personenbezogene Aspekte

Personenbezogenen Aspekten (ethnische Herkunft, Geschlecht, Alter, Bildungsabschluss) wird durch speziell auf Zielgruppen zugeschnittene Maßnahmen Rechnung getragen, etwa zur Migrationsproblematik, zur Wiedereingliederung älterer Arbeitnehmer und zum Umgang mit Generationenvielfalt und der Beachtung von unterschiedlichen Bedürfnissen der Geschlechter (Gender Mainstreaming). Allerdings beziehen nur wenige Unternehmen ausdrücklich auch die sexuelle Orientierung ihrer Mitarbeiter in das Verständnis von Diversity ein. IBM (in den USA schon seit 1983) und Ford Köln[14] gehören zu diesen Ausnahmeunternehmen.

Verhaltensbezogene Diversität

Verhaltensbezogene Diversität bezieht sich darauf, „wie Menschen in bestimmten Situationen reagieren als Folge [...] ihrer personenimmanenten Eigenschaften.“[15] Maßnahmen, die verhaltensbezogene Aspekte (verhaltenswirksame Einstellungen gegenüber und Erfahrung im Umgang mit Diversität) zum Gegenstand haben, zielen auf die Schaffung eines für das Diversity Management günstigen Umfeldes. Dabei kann in der Praxis beobachtet werden, dass Stereotype die Inhalte bestimmen. Man geht gewissermaßen davon aus, dass eine bestimmte Maßnahme als „Allzweckmittel“ zur Herausbildung des erwünschten Verhaltens genutzt werden kann. So wird z. B. bei der Eingliederung von Mitarbeitern ausländischer Herkunft auf Sprachunterricht Wert gelegt. Wenn dies ohne Beachtung des kulturellen Hintergrundes erfolgt, kann es vorkommen, dass z. B. Frauen aus muslimischen Ländern aufgrund von kulturellen Tabus als Einzelpersonen nicht teilnehmen dürfen. Im Gegensatz zum Methodenentwurf „aus einem Guss“ ist im genannten Beispiel das Anbieten von Deutschunterricht für Paare muslimischer Herkunft eine zielgruppenangepasste Maßnahme. Stereotypbildung ohne Situationsorientierung behindert die nutzbringende Erschließung von Heterogenität. Hier kann es zu diskriminierendem Verhalten gegenüber Minoritäten kommen. Gerade dieses Beispiel wirft die Frage auf, ob Gender nur ein gleichwertiges Identitätsmerkmal neben anderen ist oder ob Diversity-Merkmale je nach Kultur oder Region sehr unterschiedliche Konnotationen haben.[16]

Diversity Compliance

Seit Inkrafttreten diverser **Anti-Diskriminierungsrichtlinien in der Europäischen Union** (siehe: Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz) hat das Thema Diversity Management eine Compliance-Dimension erhalten, denn die Nichteinhaltung bestimmter Diversity-Standards wird nun sanktioniert. In Deutschland und Österreich hat sich der Gesetzgeber zur Erreichung einer Abschreckungswirkung gegenüber diskriminierenden Unternehmen dazu entschieden, Opfern eine zivilrechtliche, materielle Entschädigung – ähnlich einem Schmerzensgeld – zuzubilligen. Entgegen bisherigen Gepflogenheiten in den kontinentaleuropäischen Rechtsordnungen müssen Entschädigungszahlungen nach den zu Grunde liegenden Richtlinien explizit eine abschreckende Höhe haben, wobei sich die Abschreckung explizit auch auf Mitbewerber bezieht (Generalprävention). Die Einhaltung von Regeln des Diversity Managements bedeutet daher nicht mehr nur einen Wettbewerbsvorteil, sondern die Nichteinhaltung auch einen Wettbewerbsnachteil, da Marktteilnehmer, die sich nicht diversity-konform verhalten, mit erheblichen finanziellen Strafen rechnen müssen und so im Wettbewerb zurückgeworfen werden.[31] Somit wird ein gender- und diversitygerechter Managementstil zu einer maßgeblichen Schlüsselqualifikation für Führungspositionen – was sich in einer wachsenden Anzahl von Qualifizierungsangeboten und Fachveranstaltungen zeigt.