

**Schee dass doseids**

Bayerisch

**Hoşgeldiniz**

Türkisch

**Bienvenue**

Französisch

**E Kaabo**

Yoruba



Fingeralphabet, deutsch

**Vítejte**

Tschechisch

**Witamy**

Polnisch

**Willkommen**

Deutsch

**Καλώς ήρθατε**

Griechisch

**Benvenuti**

Italienisch

**به خێرهاتن**

Kurdisch (Sorani)

**Добро дошли**

Serbisch

**Dobro došli**

Bosnisch/Kroatisch

**Добро пожаловать**

Russisch

**Welcome**

Englisch

**Bienvenido**

Spanisch

**أهلاً وسهلاً**

Arabisch



# **Personalmanagement in KMUs. Kann Diversity Management Gleichstellung in Unternehmen voranbringen?**

**Forum „Gleichstellungsorientiertes Personalmanagement“**

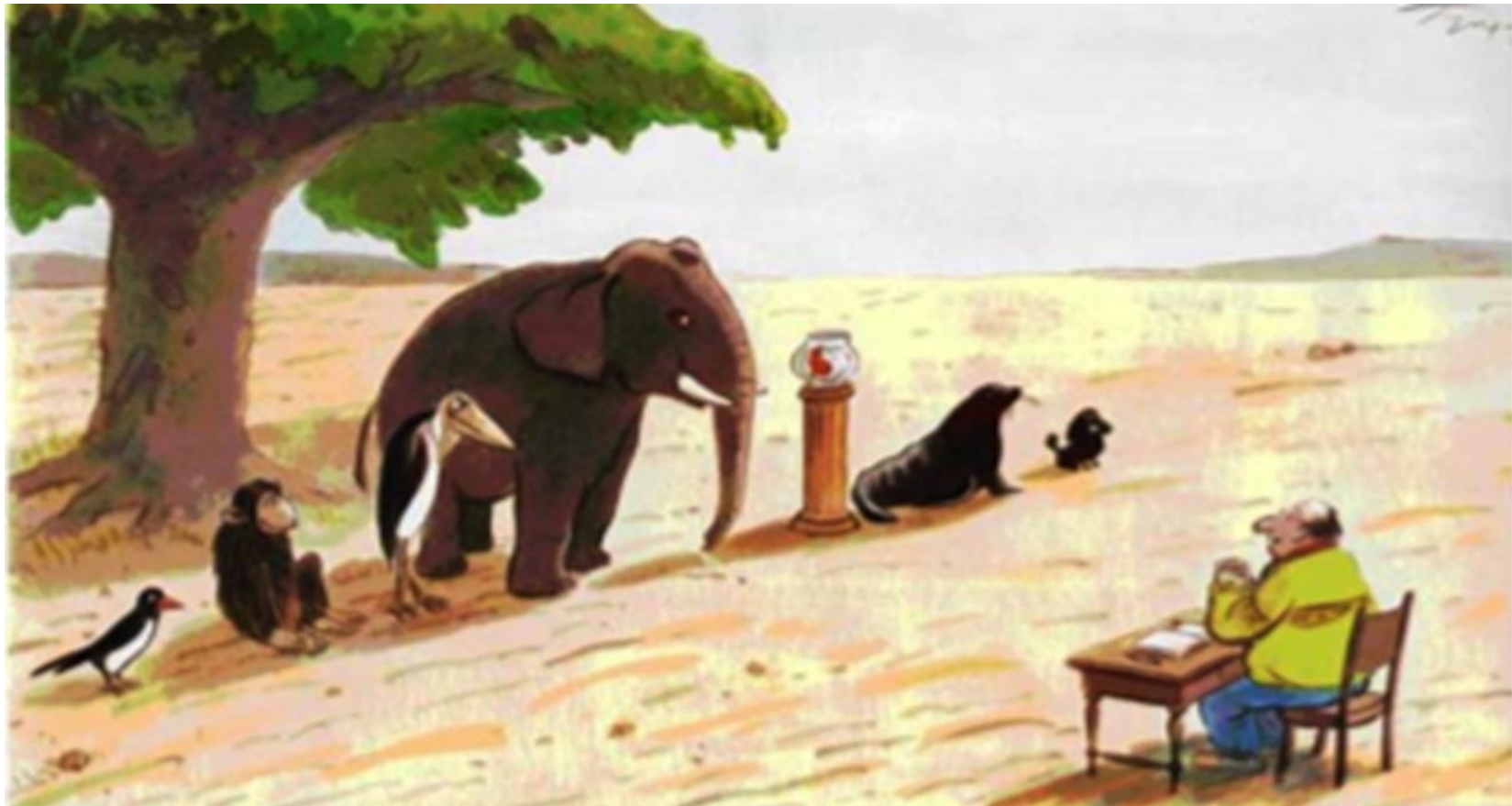
**Andreas Merx**

**Wiss. Referent IQ-Fachstelle Interkulturelle Kompetenzentwicklung und Antidiskriminierung**

**18. April 2016**

**Berlin**

## Neue Wege gehen



**Chancengleichheit: Im Sinne einer gerechten Auslese lautet die Prüfungsaufgabe für Sie alle gleich: Klettern Sie auf den Baum! (Traxler 1975)**

## Historische Entwicklung DiM (Vedder 2006)



- Wurzeln des Diversity-Ansatzes in der US-Bürgerrechtsbewegung, Verbindung v.a. antirassistischer Gruppen und Frauen-Bewegung (NOW): AD und Vielfalt! Gender, Race, Class!
- Reaktion von US-Unternehmen auf demographische Entwicklung des Arbeitsmarkts („Workforce 2000“) und Antidiskriminierungsrecht ab Ende der 80er Jahre
- Ab Anfang 90er Jahre „Übersetzungen“ des Ansatzes durch Hochschulen, Verwaltungen, NGOs in USA z.B. als Diversity Politics oder Diversity Education
- seit Anfang/Mitte der 90er zunehmende Verbreitung in Europa/Deutschland zunächst insbesondere bei Großunternehmen und Tochterges. von US-Konzernen
- Bereits Anfang/Mitte 90er Übersetzungen in non-Profit-Bereich z.B. in UK, NL, S
- Als Konzept mittlerweile auch in non-Profit-Bereich in D „angekommen“

→ **Historisch enge Verbindung zwischen AD/AD-Recht und DiM**

→ **Bündnisse verschiedener marginalisierter Gruppen: Gemeinsam schaffen wir mehr! Intersektionalität!**

# Faktoren und globale Trends für Zunahme Diversity-Strategien in D – wachsende Vielfalt nach innen und außen

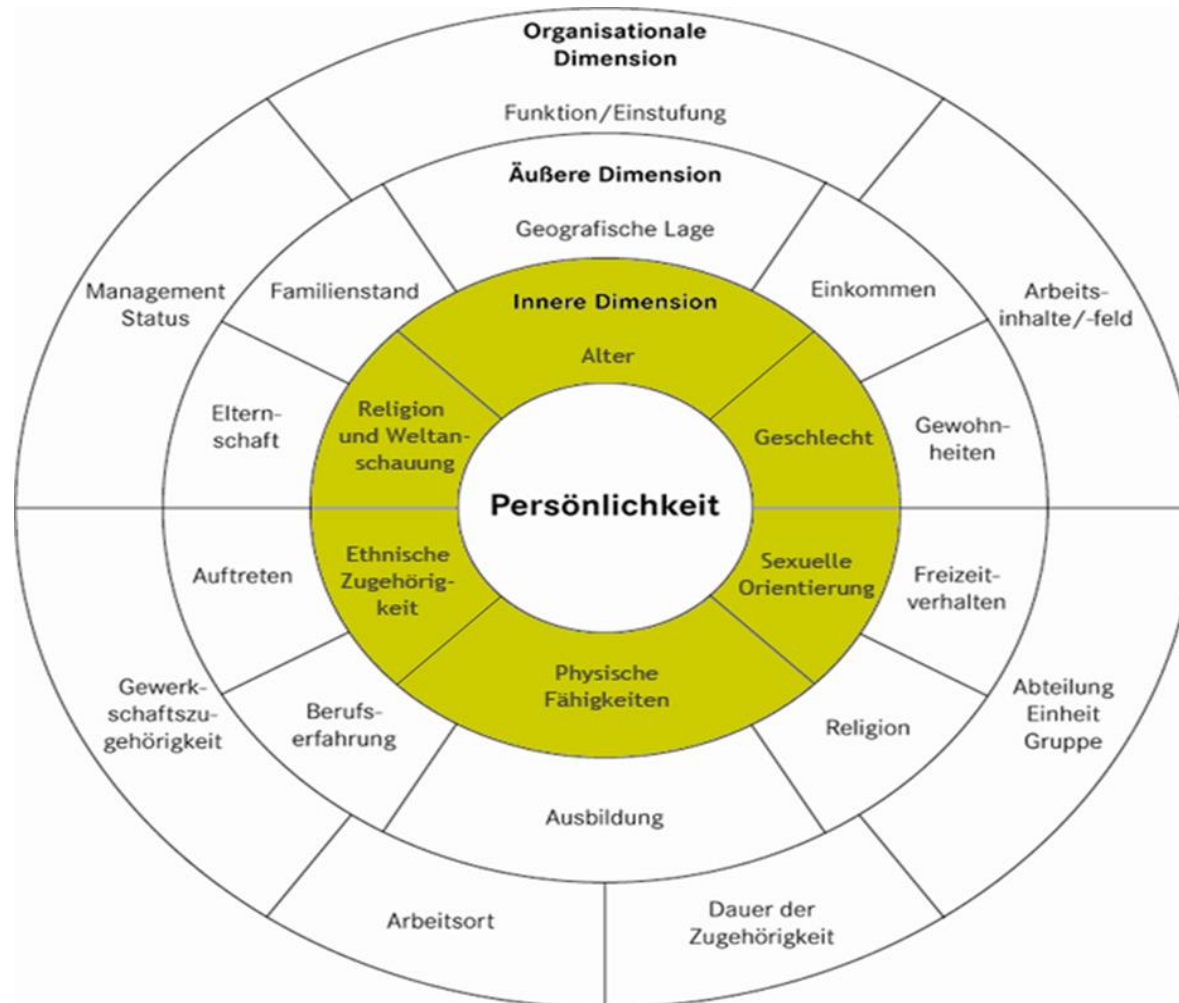
- Internationalisierung und Europäisierung der Arbeitsmärkte: „Willkommens- und Anerkennungskultur“
- Veränderungen durch Einwanderungs-, Flucht- und Integrationsprozesse: wachsende ethnisch-kulturelle und religiöse Vielfalt
- demographischer Wandel: zunehmender Arbeits- und Fachkräftebedarf
- Verändertes Rollenverständnis und immer mehr gut ausgebildete Frauen
- Vielfältige Familien- und Partnerschaftsmodelle
- Wandel des Selbstverständnisses gehandycapter Menschen sowie unterschiedlicher sexueller Orientierungen

## Für Diversity Management besonders relevant:

- Wertewandel und Individualisierung
- Zunehmende Beachtung von Mehrfachzugehörigkeiten
- Rechtlicher Wandel: Antidiskriminierungsauftrag/AGG

→ **Trend zu horizontalen, intersektionalen, individualisierten Konzepten**

# Diversity-Dimensionen: Unterschiede & Gemeinsamkeiten (Gardenswarz/Rowe 2003)



# Diversity Management: stärkere Vernetzung bisheriger Einzelstrategien (Charta der Vielfalt 2015)



# Mehrfacher Perspektivenwechsel „Vielfalt“ (Charta der Vielfalt 2015)

## Paradigmenwechsel Diversity





# Diversity-Maßnahmen - eine breite Palette (Charta der Vielfalt 2015)

## B) Maßnahmen im Überblick

Es gibt in der Praxis immer recht unterschiedliche Rahmenbedingungen, Ressourcen und Ziele. Und nicht alle Verwaltungen und Einrichtungen können oder wollen sofort in einen umfassenderen Veränderungsprozess einsteigen. Daher finden Sie hier eine entsprechende Auswahl an erfolgsversprechenden Aktivitäten, die zum einen relativ schnell und ohne großen Ressourcenaufwand umgesetzt werden können sowie mittelfristig anzugehende Möglichkeiten bis hin zu langfristig zu entwickelnden Instrumenten.

Zeit- raum Auf- wand	Kurzfristig < 6 Monate < 12 Monate	Mittelfristig 6–12 Monate < 12 Monate	Langfristig > 12 Monate
Gering	1 2		
Mittel	3 4 5	6 7 8 9 10 11	12 13 14 15
Groß		16	17 18 19

- 1 Diversity-Kalender
- 2 Stellenanzeigen ergänzen
- 3 Alternative Anwerbungswege nutzen
- 4 Niedrigschwellig Organisationskultur öffnen
- 5 Diversity-Kommunikation starten
- 6 Mentoring-Programme
- 7 Mitarbeiter/-innen-Netzwerke
- 8 Teambesetzung
- 9 Diversity-Workshops und Trainings
- 10 Diversity im Leitbild
- 11 Externe Unterstützung
- 12 Spezifische Weiterbildungsangebote
- 13 Gezielte Anwerbekampagnen
- 14 Diversity-Check
- 15 Zielquoten
- 16 Dienstvereinbarung „Chancengleichheit und Vielfalt“
- 17 Diversity im Marketing
- 18 Arbeitsgestaltung und Arbeitsorganisation
- 19 Runder Tisch Vielfalt

Der Maßnahmenkatalog wurde anhand von zwei Kriterien erstellt: Wie schnell können Institutionen eine Maßnahme umsetzen? Und wie aufwendig ist die Umsetzung? Die Bewertung dient der Orientierung – im Arbeitsalltag können Zeitraum und Aufwand von dieser Einschätzung abweichen.

## **Betriebswirtschaftliche Argumente für DiM (Cox/Blake 1991, Krell/Sieben 2011)**

- Kostensenkung durch gute Motivation und weniger Diskriminierung
- Verbesserung der organisatorischen Flexibilität durch vielfältige Teams
- Erhöhung von Kreativität und Innovationsfähigkeit bei Problemlösungen
- Verbesserung des Personalmanagements und somit größere Auswahl an Bewerber/innen
- Verbesserte Kundenorientierung
- Verbessertes Umgang mit der zunehmenden Internationalisierung
- Aufwertung des Images von Unternehmen und Organisationen

## DiM in KMU – Stand der Dinge

- DiM zunehmend starker Trend für KMU aufgrund der genannten Rahmenbedingungen, insgesamt aber immer noch sehr neuer Ansatz
- Diversity meist noch eher Prinzip oder Orientierung (Intersektionalität, Trend zu Individuallösungen, Potentialansatz) als umfassend umgesetztes Konzept
- bisher eher aufgegriffen in größeren KMU ( $\geq 50$ ) als in Kleinstunternehmen ( $\leq 10$ )
- beides gilt für GM genauso

## Drei mögliche Diskussionspunkte

1. Verhältnis gleichstellungsorientierte Ansätze und Diversity Management. Wie sehen mögliche Verbindungen aus? Bringt DiM Vorteile für gleichstellungsorientiertes Personalmanagement?
2. Welche innerbetrieblichen Instrumente fördern insbesondere eine mehr nachhaltige Umsetzung zu offenen und inklusiven Unternehmungen für alle?
3. Wie sollte/könnte die Unterstützung durch Politik und Recht aussehen?

# 1 Drei mögliche Verbindungen von GM & DiM (Krell 2009, 2015)

## 1. Diversity/weitere Kategorien unter dem Dach von Gender

Vorteil: kein kompletter Konzeptwechsel, Gender stärker als interdependente Kategorie

Nachteil: Privilegierung Gender bleibt, funktioniert nur, wenn keine anderen Konzepte da sind

## 2. Gender und Diversity/Nebeneinander von Gleichstellungsstrategien

Vorteil: Betonung der Bedeutung von Gender/großes Spektrum möglicher Vernetzungen

Nachteil: Komplizierte Kombination, überkomplex, meist bleibt Privilegierung Gender

## 3. Gender unter dem Dach von Diversity

Vorteil: Öffnung zu horizontalen Ansätzen mit Betonung auf individueller Vielfalt; Synergieeffekte durch breiteren Gleichstellungs-Ansatz

Nachteil: Gefahr der Marginalisierung. In Praxis ist Gender jedoch die zentrale

Diversity-Dimension sowohl in öffentlichen Verwaltungen wie in der Privatwirtschaft

**Andresen et al (2009): Gender & Diversity: Albtraum oder Traumpaar?**

**Krell (2009/2015): Vernunfttehe! GM bleibt Prinzip mit Zukunft, auch im DiM**

# 1 DiM und GM in KMU – ein Ausblick

**DiM ist vor allem vor dem Hintergrund des demographischem Wandels das Konzept der Zukunft, d.h. Gender...**

- wird weiterhin eine zentrale Kategorie bleiben, GM ist Prinzip mit Zukunft,
- muss aber deutlich stärker als bisher als interdependente Kategorie gesehen, diskutiert und umgesetzt werden. Dies gilt vor allem in Verbindung mit Migration und soziale Herkunft/Bildungshintergrund. Der Mainstream-Feminismus ist noch sehr von weißen, deutschen Mittelschichtsfrauen dominiert (Krell 2015). Vor allem junge Frauen aus Einwandererfamilien sehen sich hier immer weniger vertreten.
- Geschieht dies nicht/weiterhin zu wenig, verliert GM als Konzept zunehmend die (demographische) Zukunft.

## 2 Auswahl geeigneter Instrumente zur nachhaltigen Veränderung zu einer offenen und inklusiven Unternehmung

- Durchführung eines Diversity-Checks ([www.online-diversity.de](http://www.online-diversity.de))
- Anonymisierte Beschäftigten-Befragung
- Entwicklung von Diversity-Kompetenz insb. von Führungskräften und Personalverantwortlichen, Ziel: Übernahme echter Führungsverantwortung und Bereitstellung entsprechender finanzieller und personaler Ressourcen
- Verbindliche Grundlage: Betriebsvereinbarung oder Diversity-Aktionsplan
  - unter Einbezug des Betriebsrats sowie weiterer relevanter Akteur/innen
  - Klare Zielformulierung, strategisches Konzept, Benennung von Verantwortlichen/Institutionalisierung
  - Auswahl geeigneter Maßnahmen/Prioritätensetzung
- Zielquoten entwickeln
- Diversity-Kompetenz als Faktor für Ein- und Aufstieg verankern
- Monitoring, Controlling, Evaluation

### **3 Ansatzpunkt rechtliche Rahmenbedingungen für DiM – bestehendes Recht stärker als bisher anwenden und nutzen (Merx 2014)**

#### **Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG):**

- § 75 BetrVG: „Grundsätze für die Behandlung der Betriebsangehörigen“
- § 80 BetrVG: „Allgemeine Aufgaben des Betriebsrats“

Umfassende Aufgaben und Handlungsmöglichkeiten im Bereich Antidiskriminierung, Gleichstellung, Gleichbehandlung und Überschneidung mit allen AGG-Merkmalen bzw. Diversity-Kerndimensionen.



### **3 Rolle der Arbeitnehmervertretungen: Ausdifferenzierung der Interessenlagen (Schröder 2003)**

Keine „monolithische“ Arbeitnehmerschaft mehr mit grundsätzlich gleichen Interessen, stattdessen „Ausdifferenzierung der Interessenlagen“, u.a. durch:

- Individualisierung
  - partielle Entsolidarisierung
  - Verschiebung der Verhältnisse von Arbeit und Freizeit
  - verstärkte Beschäftigung von Frauen
  - wirtschaftlichen Druck und Angst vor Arbeitslosigkeit
  - zunehmende Beschäftigung von Arbeitnehmer/innen mit Migrationshintergrund
- ⇒ Wandel der Rahmenbedingungen auch für BR-Arbeit, viele Parallelen und Schnittmengen der typischen BR-Arbeit zu DiM-Konzepten: BR/PR sind eigentlich klassische Change Agents und müssten zentrale Diversity-Akteur/innen sein
- ⇒ Stärkeres Engagement der Gewerkschaften, Entwicklung sozialpartners. Konzepte

## 3 Ansatzpunkt rechtliche Rahmenbedingungen für DiM – bestehendes Recht stärker anwenden und nutzen

### Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz (AGG):

- § 17 (1) AGG: „Soziale Verantwortung der Beteiligten“
- § 17 (2) AGG: Klagerecht von BR und Gewerkschaft, aber Erfordernis „grober Verstoß“
- § 23 AGG: „Unterstützung durch Antidiskriminierungsverbände“, aber kein Verbandsklagerecht und Prozessstandschaft
- Kontrolle und Mitgestaltung der Einhaltung der Organisationspflichten des Arbeitgebers in § 11 AGG („Ausschreibung“) und § 12 AGG („Maßnahmen und Pflichten des Arbeitgebers“)
- Kontrolle, Information und Unterstützung der Rechte der Beschäftigten in § 13 AGG („Beschwerderecht“), § 14 AGG („Leistungsverweigerungsrecht“), § 15 AGG („Entschädigung und Schadensersatz“) und § 16 AGG („Maßregelungsverbot“)
- Förderung „positiver Maßnahmen“ nach § 5 AGG, aber nur freiwillig

### **3 Reformbedarfe und Handlungsempfehlungen AGG - Auswahl (Klose/Liebscher 2015; Klose/Merx 2010)**

- Verabschiedung und Umsetzung der 5. EU-Gleichbehandlungsrichtlinie: gleicher Schutz in allen Lebensbereichen für alle Diskriminierungs-Kategorien
- Kirchen- und Religionsprivileg in § 9 AGG streichen
- Verbandsklagerecht und Prozessstandschaft ermöglichen
- Wirksame und abschreckende Sanktionen etablieren
- Bei § 17 (2) AGG muss „einfacher Verstoß“ reichen
- Beweislast erleichtern und Fristen verlängern
- Schutz vor sexueller Belästigung und Viktimisierung nicht nur im Arbeitsleben
- Contract Compliance bei öffentlicher Auftragsvergabe erleichtern
- Mehr eigene Rechte und Ressourcen für die ADS – im EU-Vergleich schwach und klein
- Aufbau einer flächendeckenden AD-Struktur – Entwicklung einer AD-Kultur
- Verpflichtung zumindest des öff. Bereichs zu horizontalen proaktiven positiven Maßnahmen

## **3 Von anderen lernen – mehr rechtliche Verbindlichkeit wagen! (Klose/Liebscher 2015; Klose/Merx 2010)**

**Beispiel Vereinigtes Königreich:** längste Tradition mit PM in EU; Tendenz zu zunehmender rechtlicher Verpflichtung im öff. Sektor: „positive duties“ (z.B. Erhebung von Daten („Equality Data“) und Erstellung von „Equality Schemes“); privater Sektor: zunehmende Einbindung in Diversity-Ansätze („business case“); Sonderfall Nordirland

**Beispiel Schweden:** rechtliche Verpflichtung auch von Privatunternehmen ab 25 Mitarbeiter/-innen zu „aktiven Maßnahmen“: Herstellung gleicher Beschäftigungs- und Entgeltbedingungen; Prüfung gezielter Einstellungen bei Unterrepräsentation, Vorlage von Statistiken z.B. zu Lohnunterschieden und Personaldaten; hohe Regulierungsdichte mit detaillierten Aktionsplänen und Berichtspflichten; Kontrolle durch Ombudsperson mit Sanktionsmöglichkeiten; stark konsensorientiertes System mit intensiver Kooperation der Sozialpartner

**Viele weitere gute Beispiele** etwa aus Frankreich, USA und Kanada

→ **für Gleichstellungsbericht:** Prüfung int. und europ. Regelungen und Praktiken und ihrer Übertragbarkeit auf D sowie des Bestand und Weiterentwicklung nationales „Recht auf Vielfalt“ (Susanne Baer) – Entwicklung eines rechtspolitischen Diversity-Forderungskatalogs

# Noch allzu oft die Praxis von DiM in D...

© 1999 Randy Glasbergen.  
www.glasbergen.com



**"We need to focus on diversity. Your goal is to hire people who all look different, but think just like me."**

## Drei mögliche Diskussionspunkte

1. Verhältnis gleichstellungsorientierte Ansätze und Diversity Management. Wie sehen mögliche Verbindungen aus? Bringt DiM Vorteile für gleichstellungsorientiertes Personalmanagement?
2. Welche innerbetrieblichen Instrumente fördern insbesondere eine mehr nachhaltige Umsetzung zu offenen und inklusiven Unternehmungen für alle?
3. Wie sollte/könnte die Unterstützung durch Politik und Recht aussehen?

## VIELEN DANK FÜR IHRE AUFMERKSAMKEIT!

### Kontakt:

Fachstelle Interkulturelle Kompetenzentwicklung und Antidiskriminierung

Andreas Merx

VIA Bayern – Verband für Interkulturelle Arbeit e.V.

Landwehrstr. 22, 80336 München

Tel.: Berlin 030 – 652 166 66

E-Mail: [andreas.merx@via-bayern.de](mailto:andreas.merx@via-bayern.de)

Web: <http://www.netzwerk-iq.de/fachstelle-interkultur-und-antidiskriminierung.html>

# Literatur

- Andresen, Sünne/Koreuber, Mechthild/Lüdke, Dorothea (Hrsg.) Gender & Diversity: Albtraum oder Traumpaar?
- Cox, Taylor H./Blake, Stacey (1991): Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness, in: Academy of Management Executive, 5. Jg., Heft 3, S. 45-56
- Gardenswartz, Lee/Rowe, Anita (2003): Diverse Teams at Work
- Klose, Alexander/Liebscher, Doris (2015): Antidiskriminierungspolitik in der deutschen Einwanderungsgesellschaft. Direktlink: [https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/Projekte/28 Einwanderung und Vielfalt/Studie IB Antidiskriminierungspolitik in der deutschen Einwanderungsgesellschaft 2015.pdf](https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/Projekte/28_Einwanderung_und_Vielfalt/Studie_IB_Antidiskriminierungspolitik_in_der_deutschen_Einwanderungsgesellschaft_2015.pdf)
- Klose, Alexander/Merx, Andreas (2010): Positive Maßnahmen zur Verhinderung oder zum Ausgleich bestehender Nachteile im Sinne des § 5 AGG. Expertise im Auftrag der Antidiskriminierungsstelle des Bundes. Direktlink: [http://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/Downloads/DE/publikationen/Expertisen/Expertise\\_Positive Ma%C3%9Fnahmen.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](http://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/Downloads/DE/publikationen/Expertisen/Expertise_Positive_Ma%C3%9Fnahmen.pdf?__blob=publicationFile)
- Krell, Gertraude (2015): Die Zukünfte von Gender Mainstreaming, in: wsi-mitteilungen 1/2015, S. 1-3



# Literatur

- Krell, Gertraude/Sieben, Barbara (2011): Diversity Management: Chancengleichheit für alle und auch als Wettbewerbsvorteil, in: Krell, Gertraude/Ortlieb, Renate/Sieben, Barbara (Hrsg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik, S. 155-174
- Krell, Gertraude (2009): Gender und Diversity: Eine Vernunftfehe – Plädoyer für vielfältige Verbindungen, in: Andresen et al (Hrsg.): Gender und Diversity: Albtraum oder Traumpaar? , S. 133-153
- Merx, Andreas/Yazar, Serdar (2015): Vielfalt, Chancengleichheit und Inklusion. Diversity Management in öffentlichen Verwaltungen und Einrichtungen im Auftrag des Charta der Vielfalt e.V. (Hrsg.). Direktlink: [http://www.charta-der-vielfalt.de/fileadmin/user\\_upload/beispieldateien/Downloads/Charta\\_der\\_Vielfalt-Vielfalt\\_Chancengleichheit\\_Inklusion\\_2015.pdf](http://www.charta-der-vielfalt.de/fileadmin/user_upload/beispieldateien/Downloads/Charta_der_Vielfalt-Vielfalt_Chancengleichheit_Inklusion_2015.pdf)
- Merx, Andreas (2014): Von Betroffenheit über Ohnmacht zur Mitgestaltung. Diversity in der Betriebs- und Personalratsarbeit und als Thema der Gewerkschaften, in: Nutzenberger, Stefanie/Welskopf-Deffaa (Hrsg.): Aufregend bunt, vielfältig normal! Managing Diversity in Betrieb und Verwaltung, S. 32-45
- Schröder, Hartmut (2003): „Managing diversity“ – ein Feld für Betriebsräte. In: Hansen, Katrin/ Müller, Ursula/Koall, Iris (Hrsg.): Managing Diversity, S. 121-127
- Vedder, Günther (2006): Die historische Entwicklung von Diversity Management in den USA und in Deutschland, in: Krell, Gertraude/Wächter, Hartmut (Hrsg.): Diversity Management Impulse aus der Personalforschung, S. 1-23