



Diversity-Management

Modul 8300

Prof. Dr. Claudia Rahnfeld

Diversity-Management

Wie Integration und Inklusion gelingen können

Prof. Dr. Claudia Rahnfeld

Modul 8300

Leseprobe

Impressum

Deutsche Akademie für Management
Trägerin: DAM Professional School SE
Margaretenstraße 38 · 12203 Berlin
mail@akademie.biz · www.akademie-management.de
Tel. 030/40508883-0 · Fax. 030/40508883-9

Lektorat: Dr. Bernd Knappmann, www.knappmann-lektorat.de

Verfasser: Prof. Dr. Claudia Rahnfeld
Claudia Rahnfeld studierte an der Ernst-Abbe-Hochschule in Jena und promovierte an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg im Fach Erziehungswissenschaften. Während ihrer Promotion arbeitete sie als wissenschaftliche Mitarbeiterin am Kolleg für Management und Gestaltung nachhaltiger Entwicklung in Berlin. Im Anschluss war sie mehrere Jahre am Deutschen Zentrum für Luft- und Raumfahrt in der wissenschaftlichen Politikberatung für das Bundesministerium für Bildung und Forschung beschäftigt. 2016 hat sie die Professur für interdisziplinäre Grundlagen der Sozialen Arbeit an der Evangelischen Hochschule TABOR in Marburg übernommen. Im Jahr 2018 wechselte sie auf eine Professur für Professionstheorie und Disziplinäres Wissen an die Duale Hochschule Gera-Eisenach. Die Forschungsschwerpunkte von Claudia Rahnfeld beziehen sich hauptsächlich auf Politikberatung und systemische Organisationsentwicklung im sozialen Sektor.

1. Version 09.2018

© 2018 Deutsche Akademie für Management, Berlin. Alle Rechte vorbehalten.

Der gesamte Inhalt des vorliegenden Studienbriefs (Texte, Bilder, Grafiken, Design usw.) und jede Auswahl davon unterliegt dem Urheberrecht und anderen Gesetzen zum Schutze geistigen Eigentums der DAM Professional School SE oder anderer Eigentümer. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechts ist ohne Zustimmung des Eigentümers unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen. Zuwiderhandlungen werden zivil- und strafrechtlich verfolgt.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Text 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. Sämtliche verwendete Handelsmarken oder Markenzeichen sind Eigentum der jeweiligen Rechteinhaber.

Die Deutsche Akademie für Management und ihre Autorinnen und Autoren haben höchste Sorgfalt bei der Erstellung des vorliegenden Studienbriefs angewandt. Dennoch übernehmen sie keinerlei Verantwortung oder Haftung für Richtigkeit oder Vollständigkeit, eventuelle Fehler oder Versäumnisse innerhalb des Studienbriefs. Die Inhalte und Materialien werden unter Ausschluss jeglicher Gewährleistung zur Verfügung gestellt. Insbesondere erfolgt die Anwendung von im Studienbrief dargestellten Erkenntnissen auf Gefahr des Teilnehmenden.

Umweltfreundlich gedruckt von MKM www.mkm-media.de auf 100 % Altpapier ohne Folienschutzumschlag.

Inhaltsverzeichnis

Symbolverzeichnis	4
Abkürzungsverzeichnis	5
Einleitung	7
1 Gesellschaftliche Rahmenbedingungen und grundlegende Begriffe	9
1.1 Soziale Ungleichheiten und deren Auswirkungen	9
1.1.1 Demografischer Wandel	9
1.1.2 Flucht und Migration	10
1.1.3 Armut und Chancenungleichheit	11
1.1.4 Urbane Entwicklungen	13
1.2 Ausgewählte (politische) Lösungsansätze	16
1.2.1 Integration	16
1.2.2 Inklusion	17
1.2.3 Diversity	19
2 Wichtige rechtliche und administrative Rahmenbedingungen	22
2.1 Deutsches Grundgesetz	22
2.2 Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz	23
2.3 UN-Behindertenrechtskonvention	23
2.4 Bundesteilhabegesetz	24
2.5 Rechtliche Quotenregelungen	25
2.6 Integrationsgesetz	25
3 Leitungsprinzipien und Führungsaufgaben	28
3.1 Diversity-Management im Unternehmen	28
3.2 Wertschätzung als Grundprinzip	30
3.3 Wertschätzung und Führung	33
4 Strategien und Instrumente auf operativer Ebene	35
4.1 Einzelfallbezogene Strategien	35
4.1.1 Patenschaften	35
4.1.2 Mentoring	37
4.1.3 Gespräche mit Mitarbeitenden	39
4.2 Teambezogene Strategien	41
4.2.1 Teamarbeit und Teamentwicklung	42
4.2.2 Konfliktmanagement	43
4.2.3 Sensibilisierungs-Training	46
4.3 Arbeitsorganisatorische Strategien	49
4.3.1 Work-Life-Balance	49
4.3.2 Stufenweise Wiedereingliederung	51
Ausblick	54
Antworten zu den Kontrollfragen	55
Literaturverzeichnis	57
Stichwortverzeichnis	60

Einleitung

Gesellschaftliche Entwicklungen verändern die Arbeitswelt. Globalisierung und Internationalisierung, polarisierende soziale Ungleichheiten, demografischer Wandel und die damit verbundenen sinkenden Erwerbstätigenzahlen, Wertewandel, ein wachsender Anteil von erwerbstätigen Frauen und von Menschen mit Migrationshintergrund sind dabei nur einige Beispiele.

In einer sozialen Demokratie sind die Grundwerte Freiheit, Gerechtigkeit und Solidarität eine Selbstverständlichkeit. Aus diesen Grundwerten ergibt sich für den Umgang mit sozialer und kultureller Vielfalt ein klarer Kompass: Anerkennung und Teilhabe für alle. Gemäß Friedrich-Ebert-Stiftung heißt dies (Friedrich-Ebert-Stiftung 2011):

- Teilhabe bedeutet, dass allen Menschen die Möglichkeiten der Gesellschaft tatsächlich offenstehen.
- Anerkennung bedeutet, dass Menschen in ihren individuellen Voraussetzungen als Gleiche akzeptiert und behandelt werden.

Unternehmen und Organisationen sind aktive Mitgestaltende in modernen und demokratischen Gesellschaften, die Teilhabe und Anerkennung erzeugen und fördern können. Unternehmerischer Erfolg und demokratische Gestaltungen hängen wesentlich davon ab, wie es Unternehmen gelingt, die Vielfalt von Mitarbeitenden zu leben. Integration muss deshalb als Gesamtaufgabe begriffen werden.

Ziel dieses Moduls ist, die Selbstreflexion und die Betrachtung und eventuelle Veränderung der eigenen Haltung in Bezug auf das „Andersseins“ zu unterstützen und Handlungskompetenz und Hintergrundwissen zur (betrieblichen) sozialen Arbeit mit Menschen, die noch nicht vollständig integriert oder inkludiert sind (Langzeitarbeitslose, Wiedereinsteigende, Berufsnestlinge, Geringqualifizierte, Studienabbrecher und -abbrecherinnen, Behinderte, Geringbeschäftigte, Ehrenamtliche, Menschen mit Migrationshintergrund) zu erlangen. Das Management zum Leben von Vielfalt in Unternehmen wird also nicht zugespitzt auf eine Zielgruppe beschrieben, sondern Führungs- und Steuerungsfragen werden allgemein beleuchtet.

Konzepte des Integrationsmanagements greifen hierfür zu kurz. Sie richten sich in der Regel an Menschen mit Migrationshintergrund. Ein Management der Vielfalt muss deshalb in einem Diversity-Management umgesetzt werden. Diversity-Management hilft dabei nicht nur bei der Anpassung an gesellschaftliche Entwicklungen und Trends, sondern schafft auch eine wichtige Grundbedingung, die jede Organisation und jedes Unternehmen heute braucht: Es vermittelt die Fähigkeit, in Teams und vielfältigen Arbeitsgruppen Potenziale zu erkennen und diese erfolgreich zusammenzuführen.



Studienziele:

Sie werden in diesem Studienbrief lernen, ...

- welche sozialen Ungleichheiten Deutschland prägen und sowohl die Gesellschaft als auch den Arbeitsmarkt beeinflussen sowie welche bisherigen politischen Lösungskonzepte dazu gefunden wurden;
- auf welchen rechtlichen Grundlagen das Diversity-Management beruht und warum es für jedes Unternehmen wichtig ist;
- welche Leitungsprinzipien und Führungsaufgaben mit dem Diversity-Management verbunden sind;
- welche Instrumente es in Bezug auf einzelne Mitarbeitende, Teams und auf struktureller Ebene geben kann, um ein Diversity-Management zu leben.

Weiterführende Literaturempfehlungen:

- Charta der Vielfalt e.V. (o. J.): Charta der Vielfalt; www.charta-der-vielfalt.de/ [21.08.2018].
- Buchenau, P. (2016): Chefsache Diversity Management. Springer.
- Franken, S. (2015): Personal: Diversity Management. Springer.
- Wegge, S.; Schmidt, K.-J. (2015): Diversity Management: Generationenübergreifende Zusammenarbeit fördern. Hogrefe.
- Krell, G.; Riedmüller, B.; Sieben, B.; Vinz, D. (Hrsg.)(2007): Diversity Studies. Grundlagen und disziplinäre Ansätze. Campus.
- Balz, H.J.; Benz, B.; Kuhlmann, C. (2012): Soziale Inklusion – Grundlagen, Strategien und Projekte in der Sozialen Arbeit. SpringerVS.
- Vedder, G. (2006): Diversity Management in der Organisationsberatung. Springer.
- Simon, F.B. (2011): Einführung in die systemische Organisations-theorie. Carl Auer Verlag.



Ergänzungsmaterial:

Zu diesem Studienbrief finden Sie ergänzende Lernangebote im Online-Campus (unter digitale Lernangebote).

1 Gesellschaftliche Rahmenbedingungen und grundlegende Begriffe

Studienziele:

Wenn Sie dieses Kapitel durchgearbeitet haben, sollten Sie ...

- wissen, welche sozialen Ungleichheitsmechanismen die deutsche Gesellschaft derzeit am meisten prägen;
- die damit verbundenen soziologischen Phänomene und sozialen Folgen kennen;
- in der Lage sein, die grundlegenden politischen Lösungsansätze zu erklären;
- Integration und Inklusion voneinander abgrenzen können;
- wissen, welche Themen ein Diversity-Management beeinflussen.



1.1 Soziale Ungleichheiten und deren Auswirkungen

Die Gesellschaft in Deutschland ist im Wandel. Die Ursachen dafür sind vielfältig; herausgegriffen werden sollen hier im Folgenden:

- der demografische Wandel und damit die Alterung der Bevölkerung;
- Flucht und Migration;
- Armut und Chancenungleichheit aufgrund von Herkunft und Bildung;
- urbane Entwicklungen als Phänomen der Segregation von Bevölkerungsgruppen.

1.1.1 Demografischer Wandel

Die deutsche Wirtschaft ist aufgrund der Rohstoffarmut des Landes vorrangig auf Industrieprodukte und Dienstleistungen ausgerichtet. Die hierfür entscheidende Ressource ist das menschliche Arbeitskapital.

Das Statistische Bundesamt geht davon aus, dass die deutsche Bevölkerung bis zum Jahr 2060 auf 65 bis 70 Millionen Menschen geschrumpft sein wird. Dabei lassen Prognosen über die demografischen Entwicklungen zwei Trends erkennen:

- Der Anteil der Personen im erwerbsfähigen Alter wird von 2005 bis 2030 um 11,6 Prozent sinken. Dem deutschen Arbeitsmarkt werden dann acht Millionen Menschen weniger zur Verfügung stehen.
- Der Altersaufbau der deutschen Gesellschaft wird sich deutlich verändern. Die über 65-Jährigen werden im Jahr 2030 voraussichtlich einen Anteil von 29 Prozent ausmachen, 2060 wird jeder Dritte (ca. 34 %) 65 Jahre oder älter sein.

Auszumachen sind hierfür zwei zentrale Ursachen: Zum einen wird die Zahl der Geburten von der Anzahl der Sterbefälle deutlich überstiegen werden, zum anderen ist ein stetiger Anstieg der durchschnittlichen Lebenserwartung zu verzeichnen (BMI 2011).

Um die Leistungsfähigkeit der deutschen Wirtschaft im internationalen Vergleich dauerhaft zu sichern, müssen dann deutlich weniger Menschen die wirtschaftlichen Anforderungen erfüllen und die Arbeitsproduktivität erhalten. Denn mit dem demografischen Wandel wird die Zahl der Arbeitskräfte in Deutschland sinken – und zugleich werden ältere Beschäftigte eine immer größere Rolle auf dem Arbeitsmarkt spielen. Das Potenzial dieser Menschen wird noch zu wenig ausgeschöpft und ihre Teilhabe am Arbeitsmarkt ist noch zu gering, denn (Weber 2017):

- die Chancen auf einen Job für ältere Arbeitslose sind sehr gering;
- es fehlen Erwerbsanreize;
- es mangelt an Flexibilität beim Übergang in den Ruhestand;
- altersgerechte Arbeitsbedingungen in den Unternehmen werden bislang zu wenig geschaffen.

1.1.2 Flucht und Migration

Der Lebensmittelpunkt vieler Menschen liegt längst nicht mehr dort, wo ursprünglich ihre Heimat war: Mindestens 150 Millionen Menschen leben weltweit als Migranten und Migrantinnen in einem anderen Staat. Während einige nur für eine gewisse Zeit fern der Heimat leben wollen, ist es für andere das Ziel, mehrere Jahre oder gar ein ganzes Leben an einem anderen Ort zu leben (bpb 2017a). Da laut der Arbeitsgemeinschaft Kriegsursachenforschung (AKUF 2017) auf der Welt 31 anhaltende Kriege und Konflikte stattfinden, wird sich der Trend wohl fortsetzen. Auch wenn sich die Politik über die sinkenden Zahlen der Asylsuchenden freut (2015 waren es 890.000, 2016 280.000 und im ersten Halbjahr 2017 nur noch 90.289 Personen), werden viele Menschen mit Migrations- und Fluchthintergrund in Deutschland bleiben (BAMF 2017).

Es ist abzusehen, dass die Entwicklung des deutschen Arbeitsmarktes zunehmend von Zuwanderung mitbestimmt sein wird. So werden vor allem Migrantinnen und Migranten stärker auf dem Arbeitsmarkt vertreten sein. Gründe hierfür sind:

- anhaltende Kriegszustände (vor allem in arabischen und afrikanischen Ländern);
- die uneingeschränkte Arbeitnehmerfreizügigkeit für die neuen osteuropäischen Mitgliedstaaten der Europäischen Union (EU);
- die aufgrund der EU-Schuldenkrise anhaltende Binnenwanderung in den EU-Mitgliedsländern.