



Deutsche Akademie  
für Management

# Diversity-Management

## Wie Integration und Inklusion gelingen können

Prof. Dr. Claudia Rahnfeld



**Deutsche Akademie  
für Management**

**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.

# Impressum

## **DEUTSCHE AKADEMIE FÜR MANAGEMENT**

Trägerin: DAM Professional School SE  
Margaretenstraße 38, 12203 Berlin

[mail@akademie.biz](mailto:mail@akademie.biz)  
[www.akademie-management.de](http://www.akademie-management.de)

Tel. 030/40508883-0

Fax. 030/40508883-9

2. Version Dezember 2021

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

Umweltfreundlich gedruckt auf 100% nachhaltig hergestelltem FSC®-zertifiziertem Papier

Der gesamte Inhalt des vorliegenden Moduls (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. Sämt-

liche 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 Moduls angewandt. Dennoch übernehmen sie keinerlei Verantwortung oder Haftung für Richtigkeit oder Vollständigkeit, eventuelle Fehler oder Versäumnisse innerhalb des Moduls. Die Inhalte und Materialien werden unter Ausschluss jeglicher Gewährleistung zur Verfügung gestellt. Insbesondere erfolgt die Anwendung von im Modul dargestellten Erkenntnissen auf Gefahr der Teilnehmer und Teilnehmerinnen.

Zur besseren Lesbarkeit wird in diesem Modul bei Personenbezeichnungen stets die männliche Form verwendet. Damit werden Frauen wie Männer gleichermaßen angesprochen.

# Inhaltsverzeichnis

<b>Abkürzungsverzeichnis</b>	<b>6</b>
<b>Einleitung</b>	<b>8</b>
<b>1 Gesellschaftliche Rahmenbedingungen und grundlegende Begriffe</b>	<b>10</b>
1.1 Soziale Ungleichheiten und deren Auswirkungen	10
1.2 Ausgewählte (politische) Lösungsansätze	16
<b>2 Wichtige rechtliche und administrative Rahmenbedingungen</b>	<b>21</b>
2.1 Deutsches Grundgesetz	21
2.2 Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz	22
2.3 UN-Behindertenrechtskonvention	22
2.4 Bundesteilhabegesetz	22
2.5 Rechtliche Quotenregelungen	23
2.6 Integrationsgesetz und Fachkräfteeinwanderungsgesetz	24
<b>3 Leitungsprinzipien und Führungsaufgaben</b>	<b>26</b>
3.1 Diversity-Management im Unternehmen	26
3.2 Wertschätzung als Grundprinzip	28
3.3 Wertschätzung und Führung	30

<b>4 Strategien und Instrumente auf operativer Ebene</b>	<b>32</b>
4.1 Einzelfallbezogene Strategien	32
4.2 Teambezogene Strategien	37
4.3 Arbeitsorganisatorische Strategien	43
<b>Ausblick</b>	<b>47</b>
<b>Antworten zu den Kontrollfragen</b>	<b>48</b>
<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>50</b>
<b>Stichwortverzeichnis</b>	<b>54</b>
<b>Literaturempfehlungen</b>	<b>56</b>

# Abkürzungsverzeichnis

<b>AGG</b>	Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz
<b>AsylG</b>	Asylgesetz
<b>AsylbLG</b>	Asylbewerberleistungsgesetz
<b>AufenthG</b>	Aufenthaltsgesetz
<b>BAMF</b>	Bundesamt für Migration und Flüchtlinge
<b>BAR</b>	Bundesarbeitsgemeinschaft für Rehabilitation
<b>BGremBG</b>	Bundesgremienbesetzungsgesetz
<b>BMAS</b>	Bundesministerium für Arbeit und Soziales
<b>BMFSFJ</b>	Bundesministerium für Familien, Senioren, Frauen und Jugend
<b>BMI</b>	Bundesministerium des Innern
<b>bpb</b>	Bundeszentrale für politische Bildung
<b>BTHG</b>	Bundesteilhabegesetz
<b>Difu</b>	Deutsches Institut für Urbanistik
<b>DIW</b>	Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung
<b>EU</b>	Europäische Union
<b>GG</b>	Grundgesetz
<b>GIPS</b>	Griechenland, Italien, Portugal und Spanien



**InteG** Integrationsgesetz

**KGSt** Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement

**PL** Projektleitung

**Reha** Rehabilitation

**SGB** Sozialgesetzbuch

**TZI** Themenzentrierte Interaktion

**UN** United Nations, Vereinte Nationen

# 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. Inte-

gration 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, Berufsneulinge, 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.

## **ALLGEMEINE KOMPETENZZIELE**

Sie werden in diesem Modul 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.

# 1

## Gesellschaftliche Rahmenbedingungen und grundlegende Begriffe

### KOMPETENZZIELE:

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 Bundesministerium des Inneren gibt dazu interessante Prognosen: Es wird davon ausgegangen, 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. Hierbei sind jedoch erhebliche Stadt-Land-Unterschiede erkennbar: (BMI 2021)

- Während der Altersdurchschnitt in Deutschland 2019 bei 44,5 Jahren lag, verzeichneten fünf Kreise bzw. kreisfreie