
Manfred Becker

Systematisches Diversity Management

**Konzepte und Instrumente für die Personal-
und Führungspolitik**

2015
Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

3.2	Ausgewählte rechtliche Rahmenbedingungen	84
3.2.1	Allgemeiner Katalog der Menschenrechte	84
3.2.2	EU-Antidiskriminierungsgesetz	89
3.2.3	Das Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz (AGG)	89
3.2.3.1	Abschnitt 1: Allgemeiner Teil	89
3.2.3.2	Abschnitt 2: Schutz der Beschäftigten vor Benachteiligung (§ 6–18 AGG)	92
3.2.3.3	Abschnitt 3: Schutz vor Benachteiligung im Zivilrechtsverkehr (§§ 19–21 AGG)	96
3.2.3.4	Abschnitt 4: Rechtsschutz	96
3.2.3.5	Abschnitt 5: Antidiskriminierungsstellen	96
3.2.4	Zwischenfazit: Weitreichende Schutzrechte gegen Diskriminierung	97
3.2.5	AGG-Umsetzung in der DIM-Praxis	97
3.2.5.1	AGG-konforme Infrastruktur	97
3.2.5.1.1	Informationspflicht	97
3.2.5.1.2	Beschwerdestelle	98
3.2.5.1.3	Diskriminierungsfreie Betriebsorganisation	98
3.2.5.2	Mitwirkung des Betriebs- bzw. Personalrates	99
3.2.5.3	AGG-konforme Maßnahmen	100
3.2.5.3.1	Personalauswahl	100
3.2.5.3.2	Personalmarketing	101
3.2.5.3.3	Vielfalt durch Personalentwicklung	102
3.2.5.3.4	Vielfalt durch Vergütung	104
3.2.5.3.5	Diskriminierungsfreie Kündigungen	105
3.2.6	Zusammenfassende Beurteilung des AGG	107
3.3	Vielfalt in die Unternehmungsverfassung verankern	107
3.4	Grundstruktur eines Diversity-Konzeptes	107
3.4.1	Gestaltungsgrundsätze zum Diversity Management	110
3.4.2	Die Erarbeitung des Diversity-Management-Konzeptes	114
3.5	Vielfalt der Führungskultur und der Führungsprinzipien	115
3.5.1	Diversity Statements in der Unternehmungsverfassung	116
3.5.1.1	Deutscher Corporate Governance Kodex	117
3.5.1.2	Weiterentwicklung der Corporate Governance	117
3.5.2	Strukturelle und personale Führung der Vielfalt	120
3.5.3	Führungsstile und Vielfalt – Implizite Führungstheorien	123
3.5.3.1	Leader-Member-Exchange	123
3.5.3.2	Transaktionale und transformationale Führung	124
3.5.4	Die Führungskraft als Manager personaler Vielfalt	125
3.6	Diversity-Standardisierung durch Auditierung und Zertifizierung	127
3.6.1	Vom Wiegen wird die Sau nicht fett	127
3.6.2	Einfalt oder Vielfalt als Ziel des Diversity Managements	131
3.6.3	Beispiele aus der Auditierungspraxis	134
3.6.3.1	Personalmanagement Award – Auditierung des Bundesverbandes der Personalmanager –	134
3.6.3.2	CHE Consult – Diversity für Hochschulen	134
3.6.3.3	Vielfalt gestalten – Diversity Audit an Hochschulen	135
3.6.3.4	Deutscher Diversity Preis	136

3.7	Zusammenfassung.....	137
3.8	Diversity-Praxis: Reifegradbestimmung Diversity Management	137
3.8.1	Hintergrund und Ziele.....	137
3.8.2	Kriterienbezogene Beschreibung der drei Generationen des Diversity Managements	139
3.8.2.1	Erste Generation des Diversity Managements	139
3.8.2.2	Zweite Generation des Diversity Managements.....	140
3.8.2.3	Dritte Generation des Diversity Managements	142
3.8.3	Zusammenfassende Darstellung der Diversity Generationen.....	143
3.8.4	Fragebogen zur Reifegradbestimmung Diversity Management (DIM)	146
4	Wissenschaftliche Grundlagen des Diversity Managements	149
4.1	State of the Art des Diversity Managements	150
4.2	Forschungsebenen, Forschungszugänge und Adressatenbezug im Drei-Ebenen-Modell des Diversity Managements	152
4.2.1	Grundlagen des Diversity Managements.....	152
4.2.2	Diversity Management – Gestaltung der Vielheit in der Einheit.....	156
4.2.3	Nutzen der doppelten Inhaltlichkeit.....	160
4.3	Diversity Management: Forschungsstand und Forschungsdefizite.....	162
4.3.1	Historische Diversity-Forschung	163
4.3.2	Systematische Diversity-Forschung	163
4.3.3	Affirmative Action als Theoriefundament des Managing Diversity	165
4.3.4	Theoriestränge zum Diversity Management.....	165
4.3.5	Zur theoretisch philosophischen Fundierung der Diversity-Forschung.....	167
4.3.6	Diversity-Forschung in Deutschland.....	168
4.4	Wissenschaftliche Zugänge zum Diversity Management	170
4.4.1	Gruppentheoretische Zugänge	170
4.4.1.1	Theorie der sozialen Vergleichsprozesse von Festinger (1954)	170
4.4.1.2	Theorie der sozialen Identität	173
4.4.2	Integratives Konzept sozialer Vergleichsprozesse	175
4.4.3	Konflikt, Konformität und Kohäsion	176
4.5	Forschungsdefizite und Gestaltungsdefizite von Diversity-Theorien.....	177
4.6	Forschungszugänge zum Diversity Management	179
4.6.1	Kontextorientierte Forschung	180
4.6.1.1	Interner und externer Kontext	180
4.6.1.2	Idealtypische und realtypische Kontextmodelle.....	182
4.6.2	Akteursorientierte Forschung	189
4.6.2.1	Zielgruppenorientierung des Diversity Managements	189
4.6.2.2	Akteursorientierte Forschungsebenen.....	191
4.6.2.2.1	Individuelle Ebene	191
4.6.2.2.2	Gruppenebene	192
4.6.2.2.3	Organisatorische Ebene	193
4.6.3	Ziel- und zweckorientierte Forschung	193

4.6.4	Methodenorientierte Forschung	196
4.6.4.1	Methodische Absicherung im Funktionszyklus	196
4.6.4.2	Diversity Controlling	197
4.6.5	Inhaltsorientierte Forschung	198
4.7	DIVERSITY-PRAXIS: Allianz Gruppe	199
	<i>Veronica Schilling</i>	
5	Ausgewählte Handlungsfelder des Diversity Managements	205
5.1	Handlungsfeld Alter und Lebensphasen	207
5.1.1	Ausgangslage	207
5.1.2	Stand der Forschung zu Alter und Alterung	210
5.1.2.1	Ausgewählte Alterstheorien	210
5.1.2.2	Sozialpsychologische Alterstheorien	210
5.1.2.3	Psychologische Alterstheorien	213
5.1.3	Stereotypen, Vorurteile und Altersdiskriminierung	218
5.1.3.1	Wer ist alt?	221
5.1.3.2	Altersstereotype	227
5.1.3.3	Altersvorurteile	231
5.1.3.4	Einstellung und Verhalten	232
5.1.3.5	Altersdiskriminierung	233
5.1.3.6	Jung und Alt neu definieren	234
5.1.4	Diversity Management in Lebensphasen, Lebensstilen, Lebensformen und Lebenslagen	237
5.1.4.1	Lebensphasenkonzepte	237
5.1.4.2	Lebensstile	241
5.1.4.3	Lebensformen	244
5.1.4.4	Lebenslagen	246
5.1.5	Konzepte zur Entgrenzung der Lebensbereiche	247
5.1.6	Age Diversity Management – ein empirisches Forschungsprojekt	254
5.1.6.1	Optimistisch altern	254
5.1.6.2	Wahrnehmung Altersstereotype und Altersvorurteile	256
5.1.7	Zusammenfassung	260
5.2	Handlungsfeld Behinderung und Gesundheit	262
5.2.1	Geschichtliche Aspekte der Behinderung	263
5.2.2	Wachsender Wohlstand und Behinderung	265
5.2.3	Begriffsklärung	266
5.2.4	Krankheit versus Behinderung	267
5.2.4.1	Klassifikation von Krankheit und Behinderung	268
5.2.4.2	Behinderung und Krankheit in der betrieblichen Praxis	270
5.2.5	Behindert sein	271
5.2.5.1	Körperliche Behinderung	272
5.2.5.2	Geistige Behinderung	273
5.2.5.3	Seelische Behinderung	274
5.2.5.4	Praktische Relevanz	275
5.2.6	Behindert werden	276
5.2.7	Wissenschaftliche Erkenntnisse zur Benachteiligung von Behinderten	276

5.2.8	Rechtliche Aspekte der Behinderung.....	280
5.2.8.1	Behinderung als Verfassungsnorm	280
5.2.8.2	Behinderung nach dem Sozialgesetzbuch	280
5.2.8.3	Behinderung nach dem AGG	283
5.2.8.4	Weitere Gesetze zur Behinderung	285
5.2.9	Behinderung und Gesundheit als Diversity-Auftrag	285
5.2.10	Behinderung und Gesundheit als Handlungsfelder des Diversity Managements	286
5.2.11	Managing Diversity Behinderter.....	288
5.2.11.1	Abbau mentaler, physischer und sozialer Barrieren	288
5.2.11.2	Einführung von Behindertenquoten	290
5.2.11.3	Disability Management Behinderter	291
5.2.12	Diversity Management behinderter Mitarbeiter.....	294
5.2.12.1	Sensibilisierungstraining.....	294
5.2.12.2	Etablierung einer Unternehmenskultur der Integration und Förderung	294
5.2.12.3	Frühe Förderung Behinderter.....	296
5.2.12.4	Soziale Behinderung der »Lost Generation«	297
5.2.12.5	Potenzialorientierte Förderung und Karriereplanung	298
5.2.12.6	Betriebliches Gesundheitsmanagement.....	299
5.2.13	Praxisbeispiele und Praxisprojekte.....	302
5.2.13.1	Supported Employment zur Reintegration von Menschen mit psychischen Krankheiten.....	302
5.2.13.2	Unternehmensprojekte bei Ford und Novartis Pharma AG.....	303
5.2.14	Vielfalt durch Integration und Inklusion?	306
5.2.15	Integration und Inklusion durch Modularisierung der Berufsausbildung.....	308
5.2.16	Fazit und Ausblick.....	310
5.2.17	DIVERSITY-PRACTICE: AOK – die Gesundheitskasse in Hessen.....	311
	<i>Sonja Lambert</i>	
5.3	Handlungsfeld Geschlecht und Familie	318
5.3.1	Gleichbehandlung und Gender Mainstreaming	318
5.3.2	Entwicklung des Gleichstellungsrechts.....	321
5.3.3	Naisbitts Megatrend »Frauen in der Führungsetage«	323
5.3.4	Aktueller Stand der Geschlechterdiskussion	324
5.3.5	Geschlechterkampf oder friedliche Ergänzung?.....	326
5.3.6	Die Wirkung tief verwurzelte Rollenbilder.....	327
5.3.7	Historische Entwicklung der Geschlechterbeziehung.....	328
5.3.8	Fakten und wissenschaftliche Erkenntnisse zur Gleichstellung von Frauen und Männern	330
5.3.8.1	Erkenntnisse der Frauenforschung	332
5.3.8.2	Frauen in Führungspositionen	332
5.3.8.2.1	Ursachen im sozialen Kontext.....	333
5.3.8.2.2	Ursachen in der Person	336
5.3.9	Diversity Management zur Förderung von Frauen	337
5.3.10	Frauenbild und Vereinbarkeit von Familie und Beruf.....	338
5.3.11	Zwischenfazit.....	339
5.3.12	Zur Unterrepräsentation von Frauen in Führungspositionen.....	340

5.3.13	Knappheit stärkt Frauen – Aufgaben der Personalentwicklung	343
5.3.14	Auswahl von Führungs(nachwuchs)kräften	344
5.3.14.1	Vorauswahlverfahren als Online-Verfahren	344
5.3.14.2	Einführung einer Frauenquote	345
5.3.15	Diversity Management zur Förderung von Männern	348
5.3.16	Arbeitsbedingungen und Unternehmenskultur.....	349
5.3.16.1	Förderung und Entwicklung der Führungsbefähigung von Frauen durch Personalentwicklung	350
5.3.16.1.1	Coaching.....	350
5.3.16.1.2	Networking	351
5.3.16.1.3	Community of Practice.....	352
5.3.16.2	Work-Life-Balance	353
5.3.16.3	Praxisbeispiel: Förderung des beruflichen Wiedereinstiegs	360
5.3.16.4	Führen in Teilzeit als strukturelle Maßnahme.....	360
5.3.16.5	Systematische Entwicklungsberatung	363
5.3.16.6	Empirische Forschung zur Work-Life-Balance	365
5.3.16.7	Resilienztraining.....	367
5.3.17	Zusammenfassung.....	369
5.3.18	DIVERSITY-PRACTICE: Lufthansa Group	369
	<i>Monika Rühl</i>	
5.4	Handlungsfeld Migration und Integration.....	372
5.4.1	Pro und Contra	372
5.4.2	Wachsender Austausch weltweit	373
5.4.3	Einwanderungsland Deutschland – geschichtlicher Hintergrund	376
5.4.4	Klärung relevanter Begriffe.....	377
5.4.5	Migrationsbewegungen – theoretischer Hintergrund	380
5.4.6	Frühzeitige Förderung von Auszubildenden mit Migrationshintergrund	384
5.4.6.1	Hemmnisse für Jugendliche mit Migrationshintergrund.....	384
5.4.6.2	Ansatzpunkte der Integration von Jugendlichen mit Migrations- hintergrund in den Ausbildungsmarkt.....	387
5.4.7	Integrationsmanagement	389
5.4.7.1	Rechtliche Rahmenbedingungen	389
5.4.7.2	Bewerbungsverfahren für Arbeitsmigranten.....	390
5.4.7.3	Gewinnung ausländischer Fachkräfte.....	393
5.4.7.4	Betreuung ausländischer Fachkräfte.....	395
5.4.7.5	Förderung ausländischer Fachkräfte.....	396
5.4.7.5.1	Cross-Cultural-Mentoring	396
5.4.7.5.2	Interkulturelle Trainings.....	398
5.4.8	Institutionelle Diskriminierung von Migranten.....	405
5.4.9	Ausblick.....	405
5.4.10	Praxis der Integration von Migrantinnen und Migranten	408
5.4.10.1	Ziele systematischer Integration.....	408
5.4.10.2	Inhalte systematischer Einführung.....	409
5.4.10.3	Verantwortliche für den betrieblichen Integrationsprozess	409
5.4.10.4	Der erste Arbeitstag	409
5.4.10.5	Einführung am Arbeitsplatz.....	410
5.4.10.6	Integrationsseminare und Events	410

5.4.10.7	Dauer der Integrationsphase	410
5.4.11	Praxisbeispiel: Betriebliche Integration ausländischer Pflegekräfte	412
5.4.12	DIVERSITY-PRAXIS: Robert Bosch GmbH	416
	<i>Madeleine Foerster/Annkathrin Kienle/Dana Behrens</i>	
5.5	Handlungsfeld religiöse und weltanschauliche Vielfalt	422
5.5.1	Der Schutz der Religion und der Weltanschauung	424
5.5.2	Historische Aspekte religiöser Einfalt und Vielfalt	424
5.5.3	Religiöse Vielfalt in der Postmoderne	426
5.5.3.1	Säkularisierung und Radikalisierung	427
5.5.3.2	Postmoderne religiöse Beliebigkeit	428
5.5.4	Religiöse Vielfalt durch Diversity Management	429
5.5.5	Zusammenfassung	430
5.5.6	DIVERSITY-PRAXIS: E.ON AG	430
	<i>Fabienne Ruopp</i>	
5.6	Handlungsfeld sexuelle Orientierung	435
5.6.1	Ausgangslage	435
5.6.2	Klärung relevanter Begriffe	437
5.6.3	Formelle Gleichstellung der sexuellen Orientierung	438
5.6.4	Wissenschaftliche Befunde	439
5.6.5	Strukturelle Diskriminierung	440
5.6.6	Ursachen sexueller Diskriminierung	441
5.6.7	Konsequenzen der Diskriminierung homosexueller Mitarbeiter	441
5.6.8	Maßnahmen zum Handlungsfeld sexuelle Orientierung	443
5.6.9	Handlungsfeld »sexuelle Orientierung« als strategische Positionierung	446
5.6.10	Zusammenfassung sexuelle Orientierung	447
5.6.11	Sexuelle Belästigung, sexuelle Gewalt und sexueller Missbrauch	447
5.6.11.1	Aktualität der Thematik	447
5.6.11.2	Begriffsklärung	447
5.6.11.3	Maßnahmen gegen sexuelle Belästigung und sexuelle Gewalt	449
5.6.11.4	Zusammenfassung	450
5.6.13	DIVERSITY-PRAXIS: Deutsche Bank	450
	<i>Katharina Paust-Bokrezion</i>	
6	Vielfalt in Organisationen verankern	457
6.1	Ausgangslage für Diversity-Training & Development (DIM T&D)	458
6.1.1	Verankerung von DIM T&D in der Personalabteilung	458
6.1.2	Auftrag der Organisationseinheit Diversity Management	458
6.2	Diversity-Taining & Development (DIM-T&D)	459
6.3	Diversity-Training & Development (DIM-T&D) im Reifegradkonzept	462
6.4	DIM-T&D-Maßnahmen	469
6.4.1	Stellenbündel als Planungsgrundlage für DIM-T&D	469
6.4.2	Modulare Berufsausbildung	470
6.4.3	Anforderungsgerechte Weiterbildung	470
6.4.4	Führung heterogener Teams	471
6.4.5	Diversity-Awareness-Training	472

6.4.6	Coaching und Mentoring	474
6.4.7	DIM-orientierte Organisationsentwicklung.....	475
6.5	Unbewusste Diskriminierung bewusst machen.....	476
6.6	DIM-T&D im Funktionszyklus	478
6.7	Professionalisierung der Diversity-Manager.....	482
6.7.1	Begriffsklärung	482
6.7.2	Tätigkeits- und Anforderungsprofile.....	486
6.7.2.1	Tätigkeitsprofil	486
6.7.2.2	Anforderungsprofil.....	487
6.7.3	Spezialisierung	488
6.7.4	Autonomie	488
6.7.5	Autorität	488
6.8	Diskussion und Kritik	489
7	Zusammenfassung und Ausblick	493
7.1	Modethema oder Dauerauftrag?.....	493
7.2	Institutionelle Diskriminierung als Kernthema der Zukunft	495
7.3	Megatrends des Diversity Managements	496
7.4	Das richtige Verhältnis von Einfach und Vielfalt	498
8	Literaturverzeichnis.....	499
9	Stichwort-/Autorenverzeichnis.....	521
Zum Autor	533