# *DIVERSE – Fachforum*

**Diversity-Management-Instrumente und -Aktivitäten in Unternehmen und Organisationen für die Integration und den Erfolg von Drittstaatangehörigen in der Belegschaft**

**Karlshochschule International University, 13. April 2015**

DIVERSE
Diversity Improvement as a Viable Enrichment Resource for Society and Economy

# Zeitplan

Karlshochschule
International University

| Zeit | Thema |
|---|---|
| **14:00 Uhr** | Begrüßung und Präsentation der Ergebnisse des Forschungsprojekts DIVERSE: Anerkennung, *Diversity-Management* und Freiwilligenarbeit |
| **14:30 Uhr** | Diversity-Management-Praxis: Instrumente, kontextuelle und unternehmenskulturelle Faktoren – Ergebnisse einer fallstudienbasierten Untersuchung |
| **15:15 Uhr** | *Kaffee-Pause* |
| **15:45 Uhr** | World-Café: Diversity Management neu denken |
| **17:00 Uhr** | Vorstellung und Diskussion der Ergebnisse |
| **18:00 Uhr** | *Imbiss*<br>*Und weitere Möglichkeiten für informelle Gespräche und Networking* |

# Überblick über das Projekt

Karlshochschule
International University

- *Titel*
  - **DIVERSE** (Diversity Improvement as a Viable Enrichment Resource for Society and Economy)

- *Rahmen*
  - Förderung: European Integration Fund
  - Koordination: Katholische Universität Mailand (WWELL Research Centre)
  - Partner: Hochschulen und NROs aus zehn teilnehmenden Ländern (Italien, Spanien, Portugal, Deutschland, Niederlande, Finnland, Schweden, Polen, Estland, Ungarn)

- *Laufzeit*
  - Dezember 2013 bis April 2015

DIVERSE
Diversity Improvement as a Viable Enrichment Resource for Society and Economy

# Themenfelder

Karlshochschule
International University

1. Beteiligung von Nicht-EU-Bürgern an **ehrenamtlichen Aktivitäten**

2. Erfassung und Verbesserung der **Anerkennungspraxis von Kenntnissen, Fertigkeiten und Kompetenzen von Nicht-EU-Bürgern** in der Europäischen Union

3. **Diversity-Management-Aktivitäten in Profit- und Non-Profit-Organisationen** insbesondere im Hinblick auf kulturelle Diversität durch Nicht-EU-Bürger

## Verbesserung der Beteiligung von Personen mit Migrationshintergrund an **ehrenamtlichen Aktivitäten**

1. Bessere Finanzierung und Qualifizierung von Migrantenorganisationen
2. Unterstützung von Kooperationen mehrerer Organisationen
3. Interkulturelle Öffnung traditioneller Freiwilligenorganisationen
4. Zielgruppengerechte Ansprache und Verbreitung von Informationen über Möglichkeiten des Ehrenamts
5. Verbesserung der Anerkennung freiwilliger Arbeit
6. Weiterführende Forschung

→ **Fachforum am 27.02.2015**

# Handlungsempfehlungen / Ergebnisse



Verbesserung der **Anerkennungspraxis von Kenntnissen, Fertigkeiten und Kompetenzen von Nicht-EU-Bürgern** in der Europäischen Union

1. Andere Möglichkeiten der Kostenaufteilung des Anerkennungsverfahrens in Betracht ziehen
2. Verminderung der Bürokratie zu Gunsten von Flexibilität
3. Wertschätzung non- und informeller Lernergebnisse im öffentlichen Diskurs
4. Verbesserung der bestehende Instrumente zur Anerkennung non- und informeller Lernergebnisse
5. Verwendung von Lernergebniseinheiten

→ **Fachforum am 27.03.2015**

**Diversity-Management-Aktivitäten in Profit- und Non-Profit-Organisationen** insbesondere im Hinblick auf kulturelle Diversität durch Nicht-EU-Bürger

1. Klarere Definition der Potentiale und des Nutzens von Diversity-Management
2. Abgleich des Diversity-Managements mit der strategischen Positionierung der Unternehmen
3. Beseitigung der verdeckten kognitiven Voreingenommenheit gegenüber der Vielfalt in der Arbeitnehmerschaft
4. Aufbau eines langfristigen Projektmanagements
5. Flexibilisierung der Instrumente des Diversity-Managements
6. Weiterentwicklung des Diversity-Managements entsprechend der Nachfrage von KMU
7. Änderung politischer und rechtlicher Rahmenbedingungen zur einfacheren Einbindung von Nicht-EU-Bürgern in Unternehmen

→ **Fachforum am 13.04.2015**

# *DIVERSE – Fachforum*

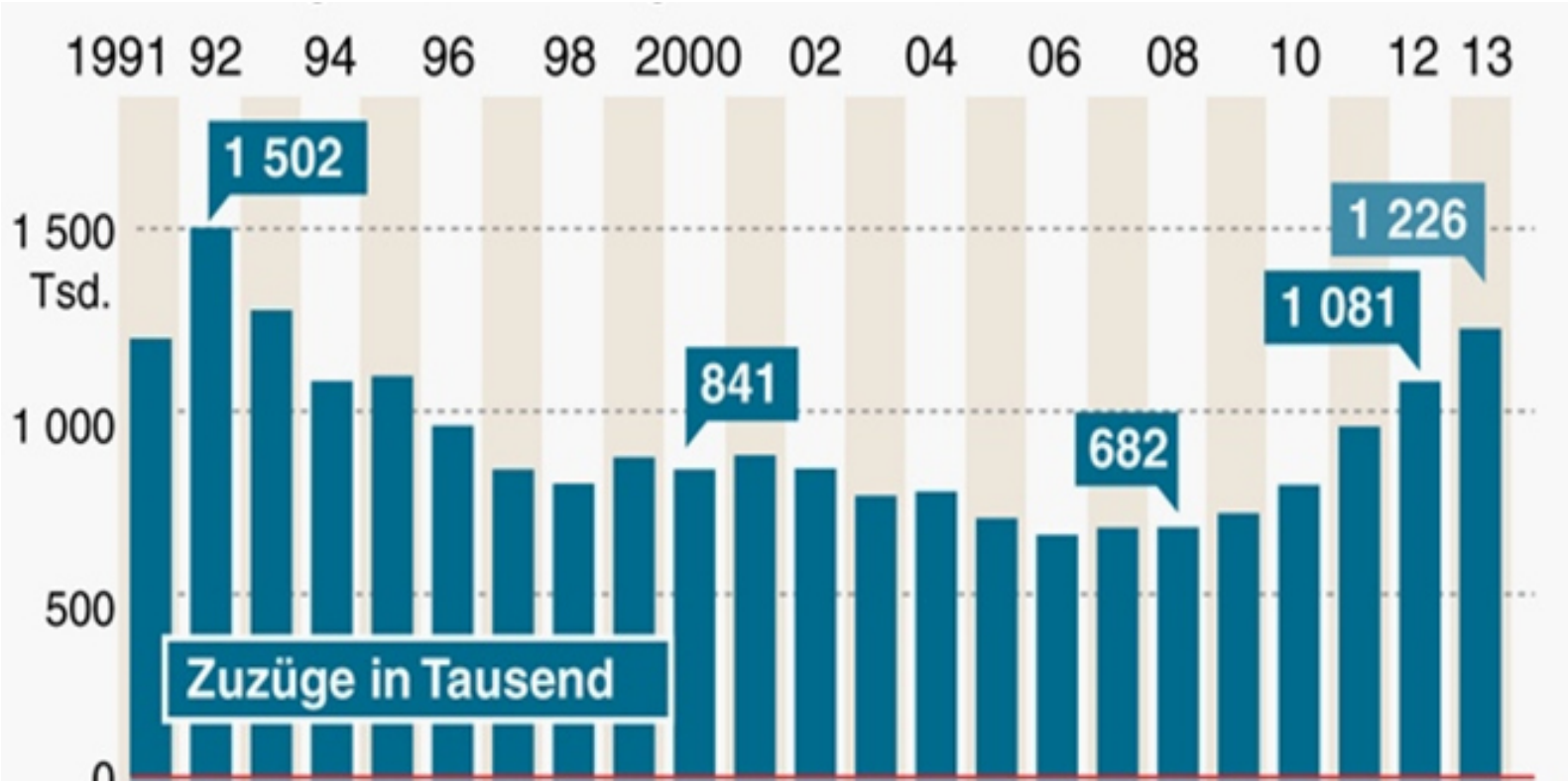
**Diversity-Management-Instrumente und -Aktivitäten in Unternehmen und Organisationen für die Integration und den Erfolg von Drittstaatangehörigen in der Belegschaft**

**Karlshochschule International University, 13. April 2015**

DIVERSE
Diversity Improvement as a Viable Enrichment Resource for Society and Economy

Karlshochschule
International University

## Zuwanderung




Quelle: Stat. Bundesamt (2014)

# Ausgangslage

- Studie der Bertelsmann-Stiftung in 2007: „Cultural Diversity Management in Deutschland hinkt hinterher“ (Köppel et al. 2007)
  - Eine wachsende Zahl qualifizierter Frauen möchte aktiver beteiligt sein
  - Die Vielfalt sexueller Orientierungen wird nicht mehr als Tabu gesehen
  - Muslime und die Angehörigen anderer Kulturen orientieren sich an eigenen Werten und Standards und nehmen dennoch am bürgerlichen Leben teil
  - Der demographische Wandel hat zunehmenden Einfluss auf die Bevölkerungsstruktur; alternde Belegschaften werden ein zunehmend wichtiger Faktor
  - Die traditionelle Form der Familie wird vielfach zugunsten neuer Konstellationen aufgegeben

# Erste Initiativen im Diversity Management in Deutschland

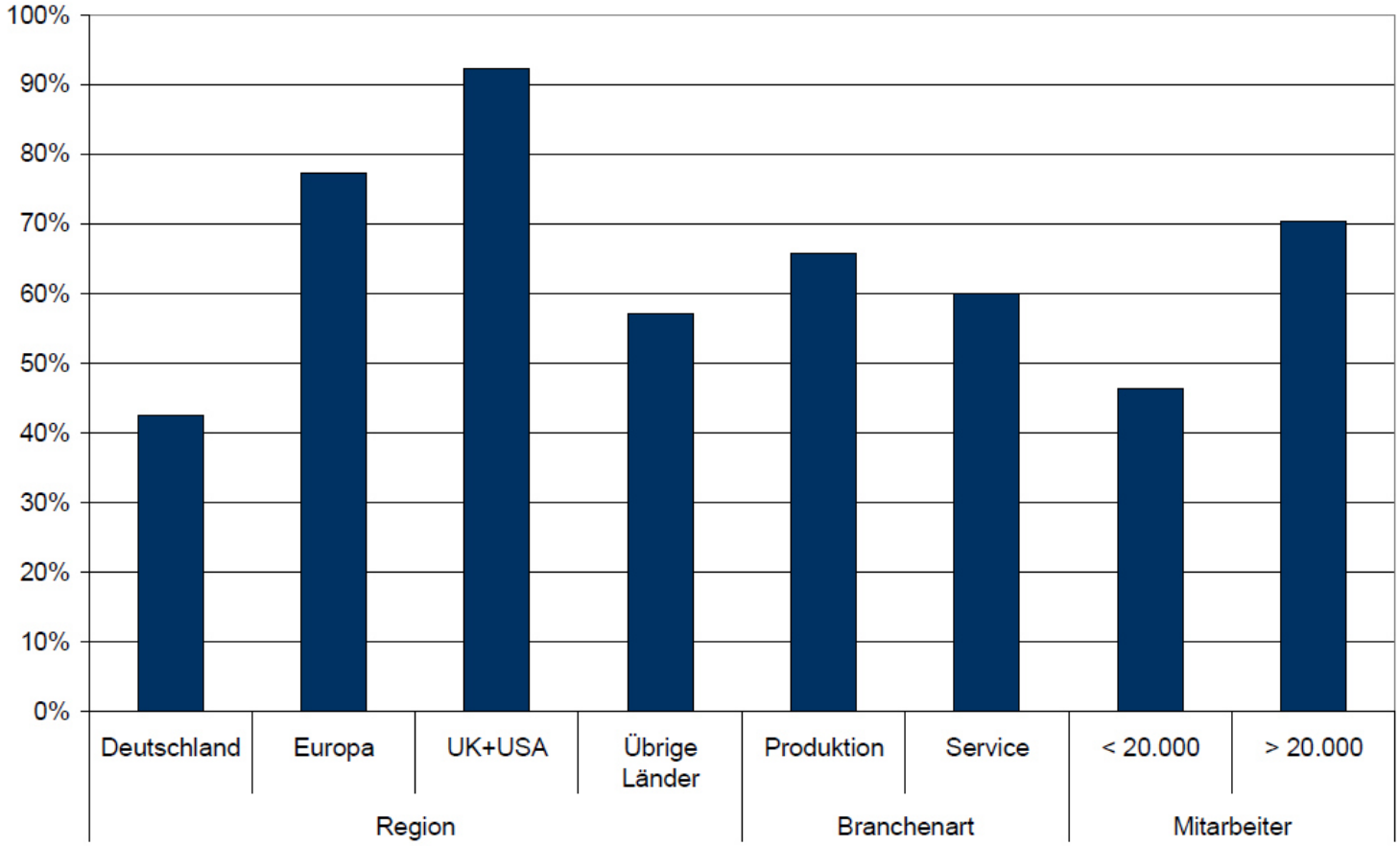
Karlshochschule
International University

- Deutscher Zweig von SIETAR („Society for Intercultural Education, Training and Research“) wird 1995 gegründet
- In 2006 wird die deutsche „Internationale Gesellschaft für Diversity Management e.V.“ in Stuttgart und Berlin gegründet
- In demselben Jahr wird die „Charta der Vielfalt“ von Daimler, BP Europa SE (zuvor Deutsche BP), Deutsche Bank und der Deutschen Telekom ins Leben gerufen (heute mehr als 2.000 Unterzeichner)
- Im März 2011 unterzeichnen die 30 DAX Unternehmen das Positionspapier „Frauen in Führungspositionen“ als Zeichen freiwilliger Bereitschaft zur Integration von mehr Frauen
- Köppel et al. (2007) hatten 600 deutsche und 600 internationale Firmen zu Diversity Management Maßnahmen befragt; folgende Ergebnisse können genannt werden …

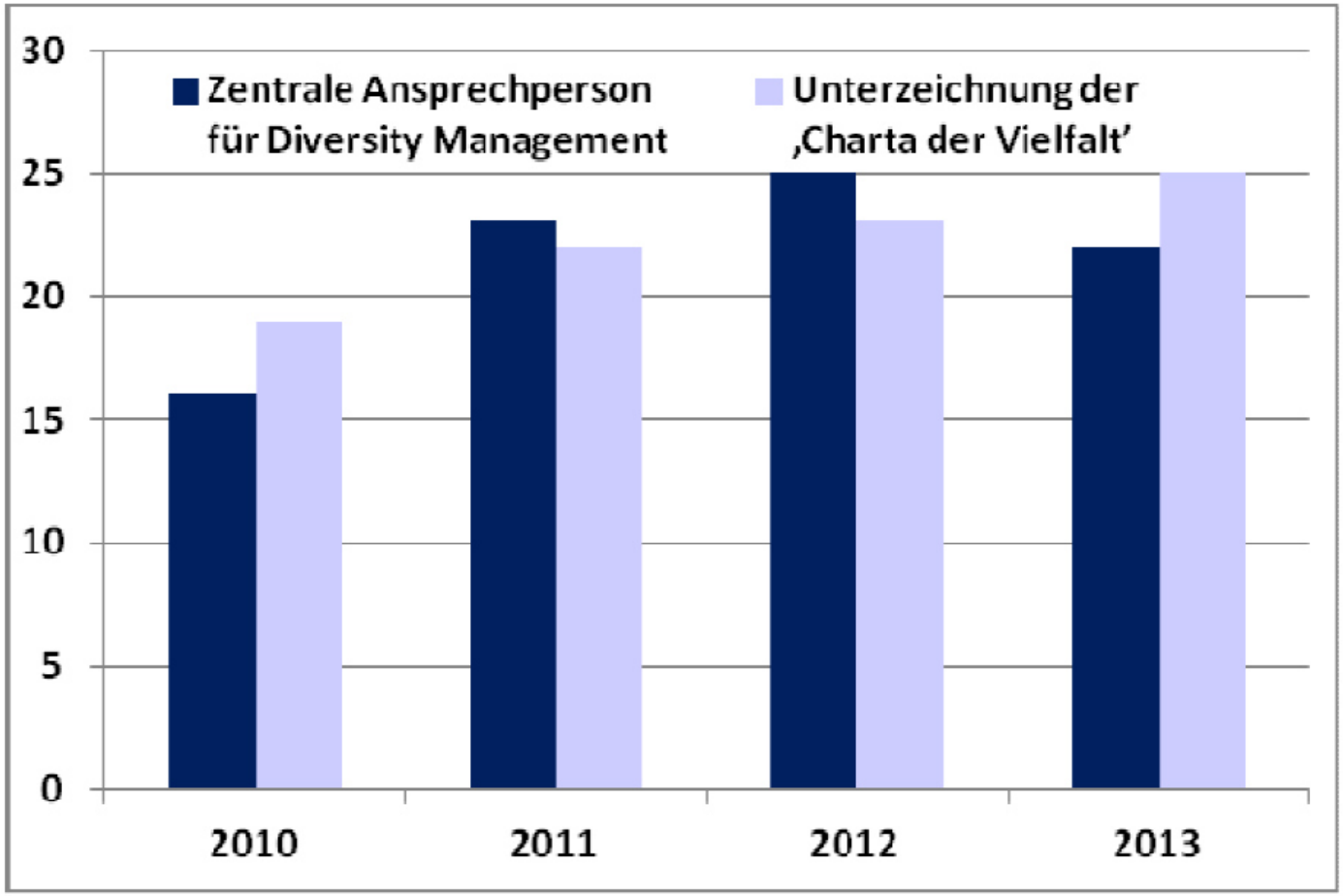
# Erste Initiativen im Diversity Management in Deutschland

Karlshochschule
International University

- Höchste Relevanz haben in Deutschland die Diversity-Kriterien „Alter“ und „Geschlecht“; letzteres gilt ebenso als wichtigstes Kriterium in Europa, UK/USA und anderen; kulturelle Vielfalt steht an vierter Stelle, nach „Menschen mit Behinderung“
- Deutschland hat die wenigsten ausländischen Beschäftigten (11%, UK/USA 16%)
- Nur 44% der deutschen Unternehmen praktizieren ein kulturelles Diversity Management (Europa 75%, UK/USA 92%)
- Deutsche Unternehmen arbeiten in dieser Hinsicht weniger systematisch und strukturiert, als es anderswo der Fall ist, – es fehlen bspw. Diversity Manager; die Autoren sprechen von einem „learning-by-doing“ anstelle eines „global mindset“ (vgl. UK/USA)




*Bsp.*: Verwendung von kulturellem Diversity Management, Köppel et al. (2007: 9).




*Bsp.*: Diversity Manager und "Charta der Vielfalt" (Köppel 2013: 4).

- Köppels Studien in jüngerer Zeit: Jährliche Studien in den 30 DAX Unternehmen, der Rücklauf in 2013 betrug 19 Fragebögen zu folgenden Themenkreisen:
    1. Ab wann und bis zu welchem Grad wurde das Diversity Management institutionalisiert?
    2. Welche Diversity Dimensionen werden als wichtig angesehen?
    3. Welche Stakeholder sind von den Diversity Management Maßnahmen des Unternehmens betroffen?
    4. Wie werden die Führungskräfte eingebunden?
    5. Welche Art von Widerstand gegen Diversity Management gibt es?

Karlshochschule
International University

# *Eigene Studie*

## Karlshochschule International University

DIVERSE
Diversity Improvement as a Viable Enrichment Resource for Society and Economy

# Aufgabenstellung (gemeinsame Ausgangsbasis)



- Auswahlliste für „Fallgeschichten“ („Case Histories“) zur Diversity-Management-Praxis in zehn Ländern
  - Organisationen im privatwirtschaftlichen, Non-for-Profit und im öffentlichen Sektor
  - Organisationen im lokalen und regionalen Umfeld
  - Organisationen, die relevante Aktivitäten (also bzgl. kultureller und ethnischer Vielfalt) im Management und insbesondere für diejenigen Beschäftigten entwickelt haben, die aus Nicht-EU-Staaten stammen
  - Möglichst Organisationen, die auch hinsichtlich anderer Dimensionen aktiv sind (also bspw. bezüglich Geschlecht, Alter, Behinderungen, sexueller Orientierung, Religion)

# Aufgabenstellung (in der ersten Projektstufe und nach erster Sondierung angepasst)

Karlshochschule
International University

- Real anwendbare Auswahlliste für „Fallgeschichten“ (Case Histories) zur Diversity-Management-Praxis in Deutschland
  - Organisationen im privatwirtschaftlichen, Non-for-profit und im öffentlichen Sektor
  - Organisationen in Karlsruhe und in der Umgebung
  - Organisationen, die (überhaupt und nachweislich) Beschäftigte haben, die aus so gen. Drittstaaten kommen
  - Organisationen, die (überhaupt und nachweislich) relevante Aktivitäten (also bzgl. kultureller und ethnischer Vielfalt) im Management entwickelt haben
  - Möglichst Organisationen, die auch hinsichtlich anderer Dimensionen aktiv sind (also bspw. bezüglich Geschlecht, Alter, Behinderungen, sexueller Orientierung, Religion)

# Beteiligte Unternehmen (Stichprobe)

Karlshochschule
International University

Zwanzig Organisationen wurden identifiziert, hiervon wurden elf für die „Fallgeschichten“ ausgewählt, zwei hiervon Dachorganisationen für KMU

- Robert Bosch GmbH
- SAP AG
- EnBW AG
- KIT - Karlsruher Institut für Technologie
- Fraunhofer Gesellschaft (Institut für System- und Innovationstechnik)
- Michelin Reifenwerke AG & Co. KGaA
- John Deere GmbH & Co.KG
- Daimler AG
- dm-drogerie markt GmbH + Co. KG
- BGV / Badische Versicherungen AG
- Badisches Staatstheater
- Städtisches Klinikum Karlsruhe
- Diakonissenkrankenhaus Rüppurr, Karlsruhe
- DRK – Deutsches Rotes Kreuz (German Red Cross)
- Stadt Karlsruhe
- 1 & 1 Internet AG
- WWV Wärmeverwertung GmbH und Co. KG, Kandel
- Visteon Electronics Germany GmbH
- Cyberforum
- Industrie und Handelskammer Karlsruhe

# Sample (aus: „Country Report Germany“ 2014)



| **Name and legal form:** | **Badisches Staatstheater Karlsruhe** |
|---|---|
| Type of organization (profit, public, non-profit): | Public non-profit-oriented |
| Sector of activity: | Arts, culture, spectacle |
| Typology of services/products: | Opera, ballet, drama |
| Total number of personnel: | Unknown (because of constant fluctuation) |
| Number of TCN personnel: | Ca. 146 employees from 40 different countries. |
| Key diversity management practices: | Equal opportunities / Gender<br>Disabled contingent<br>Further ad-hoc implemented by helpdesk |

*Table 19*: Badisches Staatstheater Karlsruhe (sketch)

# Beteiligte Unternehmen (Stichprobe)



- Kritik
  - Die „Fallgeschichten“ beschränken sich auf einen sehr kleinen Kreis von Unternehmen; relativ breite Fächerung der Stichprobe, jedoch nur sehr wenige standardisierbare Variablen im Diversity Management
  - Eingeschränkte Verwertbarkeit (Anonymität)
  - Eingeschränkte Verwendbarkeit (Reliabilität)

- Ergänzungen
  - Experteninterview mit Dr. Petra Köppel, Gründerin und Eigentümerin von Synergy Consult und von „Synergie durch Vielfalt“, ein Diversity-Management-Network in Deutschland
  - Abgleich mit deutschen Standards anhand anderer Netzwerke und Studien (bspw. Anders et al. 2008, genderdax, „Charta der Vielfalt“)

# Ergebnisse: Einstellungsgründe (TCN)



- Generelle Beobachtungen
  - Beschäftigte aus Nicht-EU-Statten sind praktisch „unsichtbar“, die Kategorie sollte lauten „ausländische“ Beschäftigte
  - Unterschiede zwischen a) For-Profit und b) Non-for-Profit-Organisationen und c) öffentlichen Einrichtungen und Organisationen
  - Unterschiede zwischen großen, z. B. multinationalen Unternehmen (MNU) und kleinen und mittleren Unternehmen (KMU)
- Ergebnisse
  - Sprachenkenntnisse und Marktkenntnisse (kulturspezifisches Wissen)
  - Bewerberzielgruppen in neuen Märkten und insbesondere Übersee zur Schließung von Lücken (Stichwort „Fachkräftemangel“, z. B. in der Pflege)
  - Internationalisierungsstrategien (z. B. institutionalisierte „Global Mobility Offices“)

# Ergebnisse: Charakteristika der Belegschaft (TCN)

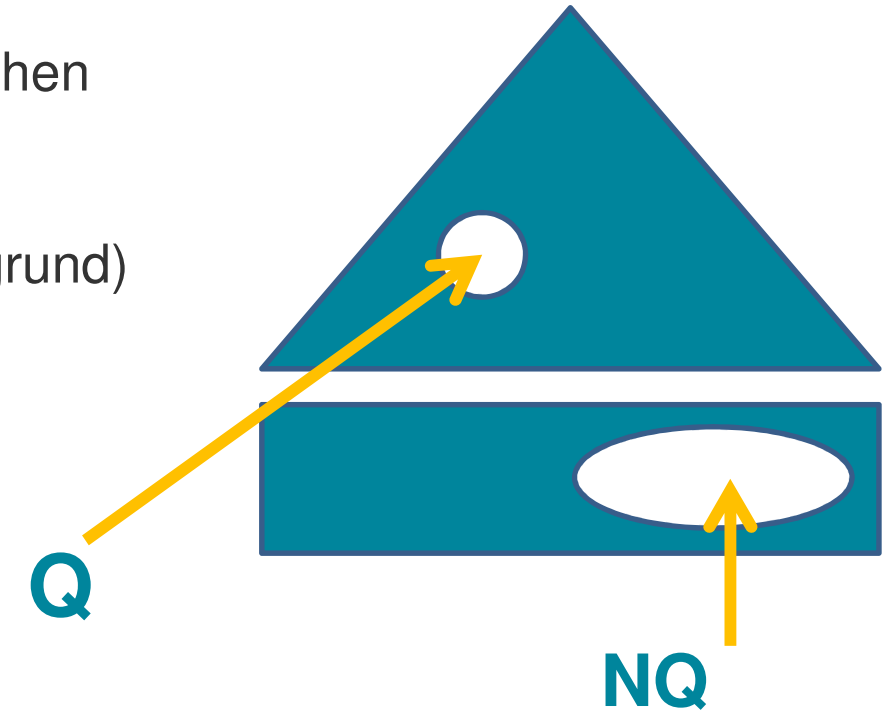


- Unternehmen und andere Organisationen haben praktisch keine systematische Kenntnis über das Engagement von Nicht-EU-Bürgern in ihrer Einrichtung (selbst wenn die Nationalität erfasst wird, spielt sie fürderhin kaum mehr eine Rolle)
- SAP und WVV sind Ausnahmen, aus jeweils unterschiedlichen Gründen (MNU vs. KMU, Internationalisierungsprogramm bzw. grenzüberschreitende Einsätze von speziellen Belegschaftsgruppen)

# Ergebnisse: Rolle und Funktion der TCN



- Manager waren in der Regel nicht in der Lage, über die Rolle und Funktion von drittstaatlichen Arbeitnehmern oder allgemein ausländischen Beschäftigten Auskunft zu geben
- Hinweis auf den Niedriglohnsektor (Magazin, Lager) als „non-formelle“ Information
- Systematische Hinweise auf die verminderte Zahl von drittstaatlichen Arbeitnehmern oder allgemein ausländischen Beschäftigten (Menschen mit Migrationshintergrund) mit steigender Hierarchieebene



# Wahrnehmung von Diversity durch die Belegschaft



- Ergebnisse
  - Gender ist die bekannteste Dimension
  - Andere Dimensionen sind weit weniger relevant, mit Abstand kommen das Alter und die kulturelle Vielfalt
  - Von besonderem Interesse ist der Faktor „Individualität“, der allen anderen zum Teil übergeordnet wurde (etwa auch im Rahmen einer eher normativen Corporate Culture); entsprechend wurden Gesichtspunkte von Diversity dem individuellen Fall zugeordnet

# Ergebnisse: Spezifische Kenntnisse und Fertigkeiten von TCN



- Allgemeine Ergebnisse
  - Sprache und Kultur (vgl. o.)
  - Neue Perspektiven, neue Einsichten – außerdem ein Beitrag zur Erweiterung des Horizonts der Organisation und zu dem zur Verfügung stehenden Wissen

- Ergänzungen
  - Köppel (2013) berichtet, dass 12 von 19 Unternehmen angeben, Diversity Management aus ethischen Beweggründen heraus zu praktizieren; nur 9 tun dies nachweislich aus wirtschaftlichen Gründen. – Dass Diversity Management strategisch oder mit dem Ziel synergetischer Effekte der Vielfalt praktiziert wird, gilt demnach nur für eine Minderheit.

# Personalpolitische Stellhebel (HRM Praktiken) 1/5



- Ausgangspunkte
  - Diversity Management ist ein relativ neuer „Wert“
  - Neben „Diversity“ (oder „Vielfalt“) steht in den Unternehmen „Gleichstellung“ als wichtiger Motor zur Diskussion
  - Grundlegende Bewertungsparameter werden auch schon früher für die Internationalisierung herangezogen, etwa „Menschlichkeit“ oder „Überparteilichkeit“
  - Integration, Migration und die interkulturelle Öffnung sind strategische Parameter in der Behandlung des Themas (so etwa beim Staatstheater und beim DRK)

# Personalpolitische Stellhebel (HRM Praktiken) 2/5



- „Diversity Awareness“
  - Diversity wird von den Informanten insbesondere mit „Redefreiheit“ in Verbindung gebracht; in der Organisation drückt sich dies in unterschiedlichen Beteiligungsformaten aus (Entwicklung einer „Diversity Awareness“)
  - Diversity Awareness ist vor allem ein Produkt einer Dynamik aus der diversen Belegschaft heraus
  - Medien, Plattformen, Kanäle für die Kommunikation (vgl. „Kulturwandel in Unternehmen und Organisationen“, Online-Quelle bei dm drogeriemarkt, oder auch „Life at work“ von SAP)

# Personalpolitische Stellhebel (HRM Praktiken) 3/5



- Einstellung und Integration
  - Ausgangspunkt Europäische „Blue Card“ (hochqualifiziertes Personal)
  - Anonymisierte Einstellungsprozesse werden häufig diskutiert, aber wenig verwendet
  - Organisationseigene Projektbildung („Experten-Recruitment“, „Integrationsplan“)
  - Deutschkenntnisse gelten allgemein als größte Hürde

# Personalpolitische Stellhebel (HRM Praktiken) 4/5



- Personalentwicklung
  - Deutschkurse (wenn mangelnde Deutschkenntnisse nicht ohnehin ein Ablehnungskriterium sind)
  - Sensibilisierungsprogramme durch gezielte Trainings (Gleichstellungsbüros, „Interkulturelle Kompetenz“)

- Erfolgsmessung
  - Keines der befragten Unternehmen verfügte über spezifische Programme zur Messung des Erfolgs solcher Maßnahmen

- Bezahlung
  - In Ausnahmefällen zeigt sich durch „Partizipation“ ein erhöhtes Maß an „Transparenz“ bzgl. ungleicher Entlohnungen

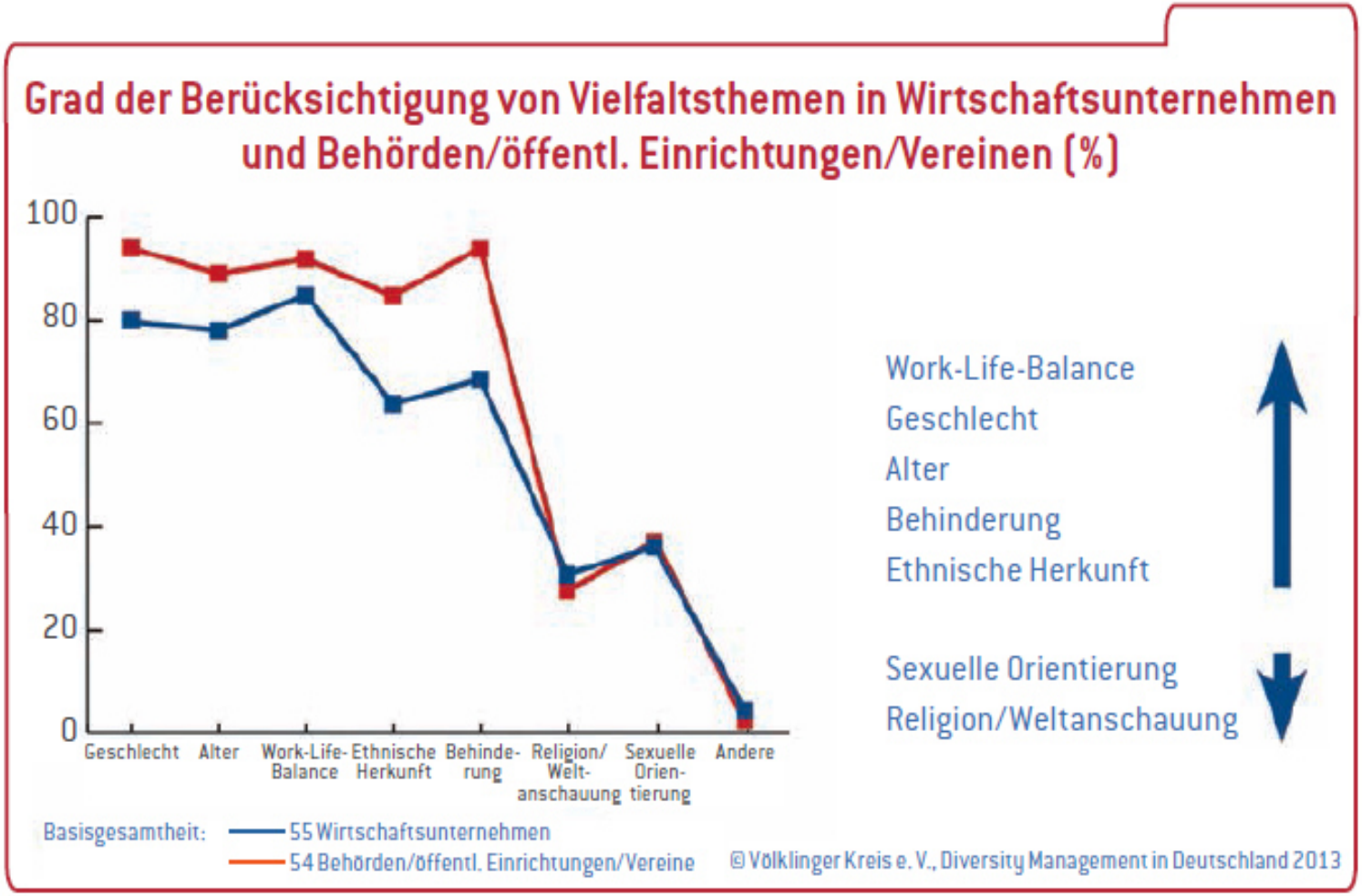
# Personalpolitische Stellhebel (HRM Praktiken) 5/5



- Wertschätzung von Vielfalt
  - Unsystematische und vielfältige Behandlung von Diversity
  - Schwerpunkte im Bereich von Work-Life-Balance (Arbeit und Familie)
  - „Best practice“ SAP – vier gleichwertige Arbeitsbereiche
    1. Gender Intelligence
    2. Generational Intelligence („Young talents“, „45+“, Tandem-Mentoring)
    3. Culture and Identity (breites Verständnis dieser Begriffe)
    4. Differently Abled People (Autismusprojekt, barrierefreie Zugänge und Kommunication)

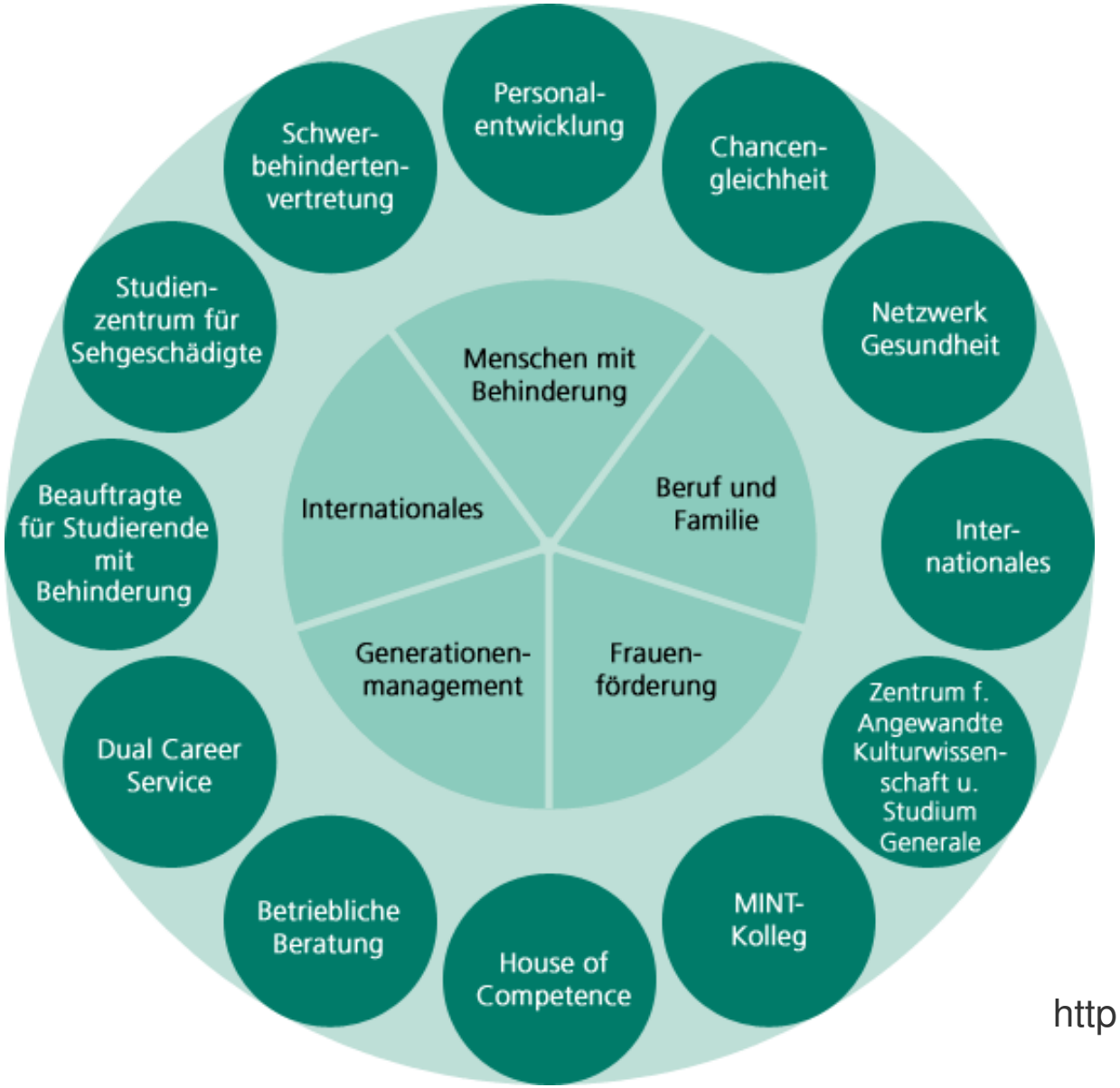
# Wertschätzung von Vielfalt






- Bsp.: Berücksichtigung von unterschiedlichen Diversity-Dimensionen in Unternehmen, öffentlichen Organisationen und Gesellschaften (aus: Behr 2013, Völklinger Kreis e.V.)

# Wertschätzung von Vielfalt




Quelle: KIT Webseite
http://www.peba.kit.edu/1311.php

- Weitere Ergebnisse
  - Alle beobachteten Managementmaßnahmen wurden nicht ausschließlich für drittstaatliche Beschäftigte, sondern für alle Betroffenen angeboten
  - In vielen Fällen liegt der Schwerpunkt eher unspezifisch auf „Internationalisierung“ und auf einer professionellen Willkommens- und Integrationspolitik – der Begriff der kulturellen oder ethnischen Vielfalt wird zudem eher unspezifisch verwendet
  - Manchen Fällen der interkulturellen Öffnung („Multi-Kulti-Frühstück“) stehen andere Fälle mit einer vollständigen Indifferenz bzgl. interkultureller Vielfalt gegenüber
  - Manche Organisationen bevorzugen ausdrücklich die Homogenität der Belegschaft, bspw. aufgrund einer bestimmten Ausrichtung der Gesinnung oder aufgrund der historisch-ökonomisch determinierten Zielgruppen am Markt („bei uns braucht man nicht speziell Deutsch, sondern Badisch“)

# Schwierigkeiten im Umgang mit Vielfalt



- Auswahl an Ergebnissen
  - Die Organisationskultur ist verschlossen und „hermetisch“
  - Die Erwartungshaltung an das „deutsche“ Diplom aus dem „deutschen“ Ausbildungsweg
  - Fehlende internationale Erfahrung der HR-Manager
  - Resistenzen aufseiten der Migrationsbehörden
  - Unbewusste Vorurteilshaltungen
  - Bürokratische Unflexibilität (Standards, Kontrollen, intuitive und unplausible Entscheidungen, fehlende Transparenz)
  - Schwierigkeiten werden generell heruntergespielt, ausländische Beschäftigte werden in Denk-Schubladen eingeordnet

# Effekte und Vorteile für die Organisation



- Häufige Antworten
  - Höhere Mitarbeiterzufriedenheit und bessere Performance durch Wertschätzung von Vielfalt
  - Bessere langfristige Bindung der Beschäftigten
  - Soziale Gerechtigkeit
  - Kompetenzerweiterung in der Organisation (Skill-pools)
  - Höhere Arbeitgeberattraktivität (Employer-branding)
  - Verbesserte Loyalität
  - Organisationsentwicklung im Bereich der Sozialdienste
  - Individuelle Entwicklungsmöglichkeiten (nicht nur) im Personalbereich
  - Kreativ- und Wissensindustrie: erweiterter Horizont durch Perspektivenaustausch
  - Offenheit der Organisation
  - Interne Kohäsion erhöht Anpassungsfähigkeit und Überleben
  - Training und Ausbildungsaktivitäten dienen dem allg. Change und wachsender Toleranz

Karlshochschule
International University

# *Konklusionen*

## Karlshochschule International University

DIVERSE
Diversity Improvement as a Viable Enrichment Resource for Society and Economy

# Konklusionen



- Köppel postuliert (2014), dass ein positiver Zusammenhang gesehen werden müsse zwischen
  - Der Bereitschaft und Beharrlichkeit der oberen Management-Ebenen hinsichtlich der Einführung und Nutzung von Diversity-Management-Maßnahmen,
  - Der Formulierung von diesbezüglichen strategischen Zielen und
  - Der Zufriedenheit desjenigen, der die Diversity-Management-Maßnahmen implementiert und anwendet.
- Entsprechende Maßnahmen sollten deshalb „von oben“ eingeführt werden; zugleich ist jedoch darauf zu achten, dass sie „nach unten“ mit derselben Gründlichkeit und Professionalität durchgegeben werden

# Konklusionen



- Generelle Schlussfolgerungen
  - Diversity Management ist keine klar umrissene Managementfunktion (wie „Marketing“ oder „Controlling“), weder in Organisationen in existierenden noch in unserer eigenen Studie
  - Die der Studie zugrundeliegende Kategorie „Nicht-EU-Bürger“ (TCN), selbst wenn es sich um einen wichtigen gesellschaftspolitischen Begriff handelt, spielt auf der empirischen Ebene kaum eine Rolle
  - Die Auseinandersetzung mit der kulturellen Vielfalt von Beschäftigten – auch in Zusammenhang mit Forschungen – führen jedoch teilweise zu den anvisierten Zielen zur besseren Integration von Drittstaatlern am Arbeitsmarkt

# Vorschläge 1/2



1) Es sollte klar definiert sein, welche Ressource Diversity darstellt. Je genauer dies entlang bspw. der „Wertschöpfungskette“ geschehen kann, umso leichter fällt die spätere Integration.
2) Die strategische Positionierung von „Vielfalt“ und ihre möglichen Potentiale sollten aufeinander abgestimmt sein. Entscheider sollten von Beginn an involviert sein.
3) Jeder, der involviert ist, sollte mit Erfahrungen und Ängsten rund um das Thema vertraut sein. Eine unbewusste Abwehr und Vorurteilshaltung muss überwunden werden. Dabei spielen rationale und emotionale Aspekte eine Rolle.
4) Ein Modell für kulturellen Wandel wird gebraucht. Maßnahmen auf niedrigem Niveau wie Pilotprojekte und Kommunikation sind Ausgangspunkte. Kollektive Legitimierungen, z. B. durch partizipative Workshops, sind hilfreich.

# Vorschläge 2/2



5) Erste Management-Aktivitäten, die auf diesen Workshops aufbauen, sollten in Übereinstimmung mit klar definierten Managementfunktionen aufgesetzt werden (z. B. Diversity im Marketing, Diversity im Vertrieb usw.).
6) Die Maßnahmen sollten so flexibel sein, dass sie dem Zweck der Unternehmung möglichst optimal dienen. Bekannte Maßnahmen wären deshalb bedarfsgerecht anzupassen.
7) Dies gilt auch und insbesondere für den Fall der KMU, bei denen u.U. einzelne Maßnahmen für bestimmte Funktionen entwickelt werden müssen.
8) Offenheit gegenüber dem Prozess ist eine wesentliche Voraussetzung. Das Ziel einer langfristigen Implementierung ist eine weitere wesentliche Voraussetzung (ein „langer Atem“).
9) Nationale und internationale Rahmenbedingungen sind hinsichtlich der Möglichkeiten und Barrieren zu sondieren und zu verbessern.

DIVERSE
Diversity Improvement as a Viable Enrichment Resource for Society and Economy

Karlshochschule
International University

*DIVERSE – Fachforum*

# Diversity Management neu denken – World-Café

# Warum soll Diversity Management neu gedacht werden?

Karlshochschule
International University

Diversity Management, so wie es heute überwiegend verstanden und ausgeübt wird:

- …schafft es in der Regel nicht, zu einem strategischen Ziel von Unternehmen und Organisationen zu werden.
- …stellt sich selten als Antriebskraft der Unternehmenskultur dar.
- …verdeckt Diskriminierung und Machtungleichheiten mit individuellen Differenzen – deswegen ist kulturelle Diversität keine Priorität (Unsichtbarkeit der Migranten).
- …schafft es nicht oft genug, Gleichberechtigung und Partizipation zu generieren.
- …ist für KMUs weniger praktikabel.

"Diversity is very important to this company. We'd like you to shave your head, cover your body with tattoos, and change your name to 'Snake'."

# World-Café

Karlshochschule
International University

- Drei Fragen in drei Tischen
- Drei Runden à 20 Minuten
- Jede Runde wechseln Sie den Tisch
- Grundsätze:
  - Jede Meinung zählt
  - Aktives Zuhören
  - Kreatives kollektives Denken
  - Perspektive verbinden
  - Ergebnisse miteinander teilen

# Fragen

Karlshochschule
International University

1. Wie würden Sie Diversity Management rekonfigurieren, mittels welcher konkreten Maßnahmen, um es als strategisches Ziel und als Element der Organisationskultur zu etablieren?

2. Was sollte sich in dem Diversity-Management-Konzept und in der Diversity-Management-Praxis ändern, damit Differenzen nicht essentialisiert und Partizipation und Gleichberechtigung zu obersten Ziele werden?

3. Wie kann Diversity Management an das Führungskonzept, an die alltägliche Betriebspraxis  und an die Bedürfnisse von KMUs adaptiert werden?

Karlshochschule
International University

# *Diskussion*

## Karlshochschule International University

DIVERSE
Diversity Improvement as a Viable Enrichment Resource for Society and Economy