

---

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
<b>4</b>	<b>Wissenschaftliche Grundlagen des Diversity Managements .....</b>	<b>149</b>
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>	
<b>5</b>	<b>Ausgewählte Handlungsfelder des Diversity Managements .....</b>	<b>205</b>
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>	
<b>6</b>	<b>Vielfalt in Organisationen verankern .....</b>	<b>457</b>
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
<b>7</b>	<b>Zusammenfassung und Ausblick .....</b>	<b>493</b>
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