

Was machen eigentlich Diversity-Manager*innen?

Unterrichtsideen für die Klassen 10-12 in Religion, Ethik und Sozialkunde

Dr. Matthias Hahn, Professor für Evangelische Religionspädagogik an der Universität Erfurt und der Evangelischen Hochschule Berlin

Bisweilen wird „Diversity“ als eine Art Nachfolgebegriff von Inklusion gehandelt. Inklusion, so wird behauptet, sei zum politischen Programm geworden, weswegen die gute Absicht Gefahr laufe, „dass die politische Programmatik zu hohlen Schlagwörtern verkommt“, „normativ überhöht“ wird und „eine Floskel bleibt“¹. Auch wenn man dieser etwas eiligen und angesichts vieler innovativer Entwicklungen im schulischen Bereich wohl auch nicht zutreffenden Analyse nicht unbedingt zustimmt, gilt es zur Kenntnis zu nehmen, dass die Fachdebatte neuerdings vom Diversity-Konzept bereichert wird, das als „eigentlich tauglicher“ bewertet wird, weil „die angenommene und jeweils individuell und sozial gedeutete Wirklichkeit nicht einheitlich, einfarbig, eintönig, generell ist...sondern bunt, unterschiedlich, je eigen, individuell, situativ, konkret. Und die Bedingungen für Praxisvollzüge sind komplex, anstatt monokausal zu erklären und direktiv zu lenken. Unterschiedlichkeit braucht Wahrnehmung, Deutung und Gestaltung („Diversity-Management“)².

Nun sind dies schöne und programmatische Worte. Mir geht es wie den Schüler*innen: Programmatiken erschließen sich über eine dazu gehörige Praxis, der ich in diesem kleinen Beitrag ein wenig auf die Spur kommen und die ich unterrichtsgerecht für die Sek I/II aufbereiten möchte. In gewisser Weise konvergiert das Diversity-Konzept mit dem Begriff der Menschenwürde. „Es gibt gute Gründe dafür, dass die Menschen sich gerade deshalb als zum Ebenbild Gottes geschaffen verstehen, weil sie darauf vertrauen können, unverwechselbare Individuen zu sein.“³ (Wolfgang Huber) Religionspädagogisch wird Diversity in den Kontext eines Religionsunterrichts gesetzt, dem es um Reflexion von Heterogenität in Schule, Kirche und Gesellschaft geht.

Zur Vergewisserung starte ich aber erst einmal mit einer etwas genaueren Beschreibung des Ansatzes.

Die Programmatik

Die Beratungs- und Bildungsorganisation EINE WELT DER VIELFALT definiert Diversity als ganzheitlichen Prozess, der die „Vielfalt und Unterschiedlichkeit aller an einer Gesellschaft beteiligten Menschen und ihrer Lebensformen als Chance und Potenzial für diese selbst und die Gesamtheit – eines Unternehmens, einer Institution, einer

Organisation etc. – versteht“⁴. Diversity vollziehe einen Perspektivwechsel weg von der Defizitorientierung hin zur Ressourcenorientierung. Die Beiträge von Menschen mit ihren spezifischen biographischen Erfahrungen würden als soziale Potenziale gesehen und nicht als Nachteil. Diversity wertschätzt jegliche Differenz. Dazu gehören verschiedene Dimensionen: „Geschlecht, ethnische Zugehörigkeit, Hautfarbe, physische und geistige Fähigkeiten, sexuelle Identität, Religion, Weltanschauung, Lebensalter und soziale Zugehörigkeit“. Der Diversity-Ansatz nehme alle genannten Dimensionen in den Blick und ermögliche dadurch, Mehrfachzugehörigkeiten von Personen als Potenziale zu erkennen. Gleichzeitig sensibilisiere der Diversity-Ansatz für Diskriminierung im Zusammenhang mit Mehrfachzugehörigkeiten. Um Wertschätzung und Chancengleichheit zu ermöglichen, müssten Voreingenommenheiten aller Art bewusst gemacht und abgebaut werden.

Der Diversity-Ansatz geht von einer mehrdimensionalen Perspektive aus: Individuen sind durch zahlreiche Unterschiede und die Zugehörigkeit zu einer größeren Anzahl unterschiedlicher Gruppen geprägt. Das heißt, sie sind durch die Kombination von vielschichtigen Merkmalen charakterisiert, die zu verschiedenen Diversity-Dimensionen verdichtet werden können. Aufgrund der Mehrfachzugehörigkeit zu verschiedenen Dimensionen wie Geschlechtsidentität, ethnische und kulturelle Herkunft, Hautfarbe, Religion und Weltanschauung, sexuelle Orientierung, Behinderung, Lebensalter, sozialer Status, Beruf etc. bestehen zwischen Individuen je nach Kontext neben Unterschieden zugleich Gemeinsamkeiten.

Häufig werden Menschen aufgrund ihrer Zugehörigkeit zu verschiedenen gesellschaftlichen Gruppen nicht nur aufgrund eines einzigen Merkmals diskriminiert, sondern sehen sich verschiedenen Formen von Diskriminierung ausgesetzt. Diese spezifische Form der Diskriminierung aufgrund einer Kombination von Gründen wird Mehrfachdiskriminierung genannt. Dies wird als Intersektionalität definiert.

Dieses Argument ist auch für EINE WELT DER VIELFALT eine wichtige Grundlage des pädagogischen und solidarischen Handelns, um Diversity in der Gesellschaft zu gestalten. Wer leicht zugänglich sein eigenes Wissen um Diversity abchecken will, kann dies mit dem Berliner Diversometer⁵ tun.

1 Matthias Spenn: Vorwort. In: Praxis Gemeindepädagogik 3/2013, 5.

2 Ebd.

3 <https://www.tagesspiegel.de/wirtschaft/diversity-konferenz-wolfgang-huber-diversitaet-dient-dem-gesellschaftlichen-frieden/20594296.html>, eingesehen am 15.10. 2019.

4 <https://www.ewdv-diversity.de/>, eingesehen am 15.10. 2019.

5 <https://diversometer.berlin.de/>, eingesehen am 15.10.2019.

Diversity, Kirche, Religion

Zustimmung zum Diversity-Konzept kommt von kirchlicher Seite. Altbischof Wolfgang Huber ist der Auffassung, dass Diversity und jüdisch-christliche Anthropologie vor allem in Bezug auf die Gottes Ebenbildlichkeit der Menschen im Grundanliegen übereinstimmen, weil sie auf die Individualität der Einzelnen abzielen. Huber warnt vor Schubladendenken und Typisierungen. Die Reduzierung von Menschen auf ihre Religion sei von begrenztem Erkenntniswert: „Denn es geht im Kern um den einzelnen und seine multiple Identität“⁶. Richtig stellt der Altbischof fest, dass Schulen die ersten Orte seien, an denen die Dringlichkeit des Themas gespürt werde und empfiehlt die Rückkehr zu mehr analoger Kommunikation.

Hieran knüpft aus religionswissenschaftlicher Perspektive das Bildungsteam Berlin-Brandenburg in einem Beitrag zu Religion und Weltanschauung⁷ an und verweist darauf, dass ein Großteil der aktuellen Konflikte in den Schulen auf unterschiedliche Religionen und Weltanschauungen zurückzuführen sei. Schulen und Lehrkräfte sollten auf die Herausbildung interreligiöser Kompetenz setzen und unabhängig von der eigenen religiösen oder weltanschaulichen Positionierung nicht-diskriminierend, dialogisch und wertschätzend mit religiösen und weltanschaulichen Unterschieden und Vielfalt umgehen.

Diversity-Management als Beruf

Wer der nachstehenden Tabelle von Günter Vedder zur Differenzierung von Management-Diversity⁸ folgt, entdeckt sehr schnell, dass auch Diversity kein interessen- und politikfreies Konzept ist und die Erwartungen an Diversity-Manager*innen unterschiedlich sein können.

Diversity Management Ansatz	Resistenzansatz	Fairnessansatz	Marktzutrittsansatz	Lern- und Effektivitätsansatz
Grundlage	Diversity: Kein Thema oder Gefahr	Vielfalt verursacht Probleme	Vielfalt führt zu Marketing-Vorteilen	Unterschiede gezielt und integrativ nutzen
Verständnis	Monokultur: Homogenität erhalten	Keine Diskriminierung: Assimilierung	Optimales Ausmaß an Vielfältigkeit	Multikultur, Pluralismus
Zielsetzung	Status quo verteidigen	Minderheiten gleich behandeln	Zugang zu Kunden und Märkten	Langfristiges Lernen aus Diversity

⁶ <https://www.tagesspiegel.de/wirtschaft/diversity-konferenz-wolfgang-huber-diversitaet-dient-dem-gesellschaftlichen-frieden/20594296.html>, eingesehen am 15.10.2019.

⁷ <http://diversity.bildungsteam.de/religion>, eingesehen am 15.10.2019.

⁸ Die historische Entwicklung von Diversity Management in den USA und Deutschland. In: Gertrude Krell, Hartmut Wächter (Hrsg.): Diversity Management. Impulse aus der Personalforschung. München 2006

Unterricht

Für den Unterricht wurden fünf Quellentexte in gekürzter Form ausgewählt, die sich dem Thema aus unterschiedlicher Perspektive nähern. Mit Ihnen kann es gelingen, dass die Schüler*innen in die Lage versetzt werden, Konzepte von Diversity und Tätigkeiten von Diversity-Manager*innen zu beschreiben und kritisch zu reflektieren.

M 1 bringt die Motivation der Ford-Werke AG deutlich zum Ausdruck und bietet einen ersten Einblick in die Aufgaben einer Diversity-Manager*in.

M 2 konkretisiert diese Aufgaben mit einem Text der Bosch AG und vertieft insofern M 2. Im Unterricht können die Texte in arbeitsteiliger Gruppenarbeit erarbeitet werden.

M3 liefert eine allgemeine Beschreibung des Berufsbildes.

M4 stammt aus einer Berufsberatung und wirbt für den Beruf des Diversity Managers.

M5 bezieht die Diskussion auf die Situation in Kirche und Diakonie.

M 6 bringt ein Interview mit einer Diversity Managerin aus der Jugendseite „bento“ des Magazins „Der Spiegel“.

Die Unterrichtsreihe könnte mit einer Pro- und Contra-Diskussion mit verteilten Rollen schließen. Positionen dafür können aus der o.a. Tabelle erarbeitet werden.

Inhaltsbezogene Kompetenzen

Die Schüler*innen können:

...programmatische und berufsbezogene Texte zu Diversity wiedergeben und kritisch analysieren

...sich kritisch mit dem Beruf der Diversity Manager*in auseinandersetzen und in Beziehung zu eigenen Berufsvorstellungen setzen

...die Bedeutung von Diversity für kirchliche und diakonische Anstellungsträger reflektieren.

M1

Diversity-Manager beim Automobilhersteller Ford-Werke AG

Bei der Ford-Werke AG steht dieser Begriff für die Vielfalt der Mitarbeiter des Unternehmens. Sie wird als Stärke in einem Unternehmen verstanden, in dem Mitarbeiter aus über 57 Nationen zusammenarbeiten. Deshalb ist Diversity bereits seit 1996 ein Eckpfeiler der weltweiten Ford-Unternehmenskultur. Neben anderen Elementen geht es dabei im wesentlichen um die Wertschätzung einer jeden Mitarbeiterin und eines jeden Mitarbeiters, unabhängig davon, welchen Geschlechts, welcher Nationalität, Religion, sexueller Orientierung oder gesellschaftlichen Gruppe sie oder er angehört. Diversity ist daher kein Programm oder Initiative. Mit dieser Aufgabe verbindet sich vielmehr der ganzheitliche Ansatz, die Unterschiede der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als Chance für diese selbst und das Unternehmen zu verstehen. Bei Ford gibt es seit Januar 2001 die Funktion eines Diversity Managers.

Aufgaben eines Diversity Managers

Der Diversity Manager setzt diesen ganzheitlichen Ansatz um. Das bedeutet, neben anderem, operative Personalprozesse anzustoßen und zu unterstützen. Dabei geht es in erster Linie um die Kommunikation mit verschiedenen Interessengruppen und -bereichen. So arbeitet der Manager eng mit dem Bereich Human Resources, der Arbeitnehmervertretung sowie internen wie externen Diversity-Gruppen/Organisationen zusammen. Zu den weiteren Aufgaben eines Diversity Managers gehört die Unterstützung des Vorstands bei Fragen der strategischen Ausrichtung von Diversity und die Umsetzung konkreter Projekte.

Vielfalt im Betrieb

So haben sich im Laufe der Zeit Mitarbeitergruppen gebildet, die unterschiedliche Schwerpunktthemen vertreten: zum Beispiel das Netzwerk „Women's Engineering Panel“ (WEP). Darin werben Ford-Ingenieurinnen an Universitäten für mehr Interesse an dem Ingenieurberuf. Unsere türkische Mitarbeitergruppe hat es sich zum Ziel gesetzt, die Marke Ford in Deutschland und der Türkei noch attraktiver zu machen. Daneben ist Ford GLOBE, die „Gay, Lesbian Or Bisexual Employees“-Interessenvertretung, unbedingt zu nennen.

Die Kompetenzen eines Diversity Managers

Die Aufgabenvielfalt spiegelt sich auch im Kompetenzprofil eines Diversity Managers wider. Neben kommunikativen Fähigkeiten und einem Interesse am Thema stehen ein hohes Maß an Sensibilität für die Belange unterschiedlicher Menschen ganz oben auf der Anforderungsliste. Die Bandbreite der nötigen Kompetenzen wird zudem deutlich, wenn der Manager gefordert ist, ein Verständnis für die Zusammenhänge zwischen Diversity und dem Unternehmenserfolg zu entwickeln. Die vielfältigen Qualitätsansprüche unserer Kunden sind hierbei ebenso wie die Veränderungen im Arbeitsmarkt angesichts immer älter werdender Mitarbeiter starke Argumente für diese Aufgabe.

Quelle:

<https://www.karrierefuehrer.de/archiv/der-diversity-manager.html>

1. Recherchiere unbekannte Begriffe.

2. Finde die Gründe heraus, aus denen die Ford-Werke sich für die Einstellung von Diversity-Manager*innen entschieden haben. Welche Interessen stehen hinter dieser Entscheidung? Welche Gruppen finden besondere Erwähnung?

3. Stelle Vermutungen an, wie der Arbeitsalltag einer Diversity-Manager*in aussieht.

M2

Aktives Diversity Management beim Elektrokonzern Bosch

Die Entwicklung komplexer Produkte für Märkte in aller Welt profitiert von unterschiedlichen Perspektiven. Denn verschiedene Sichtweisen liefern Impulse für Kreativität und Ideen. ... Heute versteht Bosch das Thema Diversity als Potenzial, das für den Unternehmenserfolg genutzt werden kann und entscheidend zur Attraktivität als Arbeitgeber beiträgt. Damit ist Vielfalt ein fester Bestandteil der Unternehmensstrategie. Der Diversity-Begriff beschränkt sich nicht auf unterschiedliche kulturelle Hintergründe oder die Anteile weiblicher und männlicher Mitarbeiter, sondern umfasst die Summe der unterschiedlichen Denkweisen, Erfahrungen, Perspektiven und Lebensentwürfe aller Mitarbeiter rund um den Globus. Unter dem Dach „Vielfalt ist unser Vorteil“ verfolgt Bosch eine Unternehmenskultur, in der alle Mitarbeiter Wertschätzung erfahren und Innovationskraft aus Unterschieden, aber auch Gemeinsamkeiten entsteht. Bosch setzt vier Schwerpunkte, um die Vielfalt im Unternehmen gezielt zu stärken.

Gender und Internationalität Die Erfolge dieser Strategie sind überall im Unternehmen sichtbar. Das 1995 gegründete Netzwerk *women@bosch* war einer der ersten Meilensteine im Diversity-Management des Unternehmens. Mehr als ein Viertel der Mitarbeiter ist heute weiblich. Gemischte Teams sorgen für wegweisende Innovationen ... Weltweit arbeiten bei Bosch Mitarbeiter aus über 150 Nationen zusammen. Den interkulturellen Austausch fördert Bosch mit rund 7300 Auslandsentsendungen im Jahr, Sprachkursen oder auch interkulturellen Trainings.

Alter Kompetenz ist keine Frage des Alters. Was zählt, ist das Zusammenspiel von praktischer Erfahrung und frischen Ideen. So arbeiten bei Bosch bis zu fünf Generationen zusammen. Auch ehemalige Mitarbeiter im Ruhestand sollen ihr oftmals jahrzehntelang bei Bosch erworbenes Knowhow weiter einbringen können: Bereits 1999

gründete das Unternehmen die Bosch Management Support GmbH, die pensionierte Mitarbeiter für zeitlich befristete Beratungs- oder Projektaufgaben in den Konzern vermittelt. Ziel ist es, das Bosch-Wissen zu erhalten und jüngere Mitarbeiter von den Erfahrungen der Seniorexperten profitieren zu lassen. Der Expertenpool vereint mehr als 40 000 Jahre Berufserfahrung weltweit.

Arbeitskultur Eine weitere Herausforderung bei der Förderung von Vielfalt besteht in den individuellen Ansprüchen der Mitarbeiter. Je nach Lebenssituation, kulturellem Hintergrund oder Karriereentwicklung gibt es unterschiedliche Bedürfnisse. Bosch begegnet diesen Ansprüchen an die Arbeitskultur mit einer Vielzahl an Arbeitsmodellen, die an die jeweiligen Lebensphasen angepasst sind, sowie der Möglichkeit, flexibel und mobil zu arbeiten. Auf diese Weise können die Mitarbeiter ihre beruflichen und privaten Ziele bestmöglich verwirklichen. ... Ziel der Leitlinien ist es, eine Arbeitskultur zu fördern, die den Mitarbeitern Freiheiten ermöglicht und in der die Ergebnisse im Vordergrund stehen, nicht die Anwesenheit.

Bewusstsein für Vielfalt stärken. Verständnis für die Vorteile von Diversity-Management und ein reflektierter Umgang mit Vorurteilen, die auch unbewusst sein können, sind jedoch nicht selbstverständlich. Daher setzt Bosch auf Maßnahmen, die das Bewusstsein für den Nutzen von Vielfalt für Mitarbeiter und Unternehmenserfolg weiter schärfen. Diversity Trainings und Mentoring-Programme helfen Führungskräften, Vielfalt in ihren Teams gezielt zu fördern... Darüber hinaus tritt das Unternehmen in den Dialog mit der Gesellschaft und engagiert sich in Initiativen wie „Wir zusammen“ zur Integration von Geflüchteten oder „Chefsache“ für Chancengerechtigkeit von Frauen und Männern.

Quelle: <https://www.bosch-presse.de/pressportal/de/de/aktives-diversity-management-bei-bosch-106701.html>

1. Beschreibe die vier Schwerpunkte, wie Bosch sie sieht. Welchen hältst Du für besonders bedeutsam?

2. Erläutere den Satz „Vielfalt ist unser Vorteil“. Mit welchem Interesse nimmt Bosch die Diversity-Konzeption auf?

M3

Das Berufsbild „Diversity-Manager(in)“

Diversity Management gewinnt mit einer fortschreitenden Internationalisierung und der Alterung der Gesellschaft für Unternehmen zunehmend an Bedeutung. Studien zufolge plant eine steigende Anzahl deutscher Unternehmen, ihr Diversity Management zukünftig auszuweiten. Doch wer ist eigentlich für die Umsetzung der Diversity-Strategien verantwortlich? Gibt es das Berufsbild „Diversity-Manager“ in Deutschland bereits? Und welche Aufgaben haben Diversity-ManagerInnen? Zwar ist Diversity ein relativ junger Ansatz in Europa, doch beschäftigen heute viele Großkonzerne bereits eigene Diversity ManagerInnen. Ford, BP oder die Deutsche Bank sind nur einige der Unternehmen mit Führungskräften und SpezialistInnen, die sich eigens für die Umsetzung von Diversity engagieren. Diese Unternehmen haben sich zum Ziel gesetzt, die steigende gesellschaftliche Vielfalt innerhalb des Unternehmens und auf dem Markt konstruktiv und zum wirtschaftlichen Vorteil des Unternehmens zu nutzen. Diversity-ManagerInnen kommt hierbei zunächst die Aufgabe zu, die vorhandene Vielfalt von Beschäftigten des Unternehmens zu analysieren und Personalprozesse und die Unternehmenskultur kritisch auf Benachteiligungspotenziale zu überprüfen. Werden bestimmte Mitarbeitergruppen bei Beförderungen oder Weiterbildungsangeboten ausgegrenzt? Haben MitarbeiterInnen das Gefühl, dass sie sich nicht voll einbringen können, ihre Leistung nicht berücksichtigt wird – oder gar ihre persönliche Identität verstecken zu müssen? Durch die Kommunikation der Leitgedanken von Diversity oder den Aufbau von Mitarbeiternetzwerken strebt der Diversity-Manager ein offenes und einbeziehendes Arbeitsklima an. Auditierungen der Personalprozesse tragen dazu bei,

allen Beschäftigten gleiche Chancen zu ermöglichen – unabhängig von der Hautfarbe, dem Geschlecht, der sexuellen Orientierung oder des Alters. Diversity-ManagerInnen arbeiten dabei eng mit der Unternehmensführung, der Personalabteilung und MultiplikatorInnen innerhalb und außerhalb des Unternehmens zusammen. Gleichzeitig stoßen Diversity-ManagerInnen Projekte an, die unmittelbare Mehrwerte für das Unternehmen erzielen. Die Einbindung von MitarbeiterInnen mit Migrationshintergrund in die Produktentwicklung oder der Einsatz altersgemischter Teams bei der Erarbeitung von Marketingkonzepten sind einige von vielen Möglichkeiten, um neue Märkte zu erschließen und Vielfalt gewinnbringend einzusetzen. Diversity-ManagerInnen geben Anregungen für Veränderungen und zeigen die Potenziale einer vielfältigen Belegschaft und Kundschaft auf. Die Anforderungen an Diversity-ManagerInnen sind hoch: „Er oder sie fungiert mit Blick auf Veränderungen, die aus Sicht von Diversity erforderlich sind, als Prozess-Promotor“, erläutert Diversity-Spezialist Michael Stuber die Funktion, „Diversity-Management im Unternehmen bedeutet stets auch Innovations-Management, Kontakt-Management und Informations-Management“. Ein Diversity-Manager müsse in jedem Fall ein hohes Maß an Empathie, ein tiefes Verständnis für Personalprozesse und eine starke „Business-Orientierung“ mitbringen. Offenheit, diplomatisches Gespür und taktisches Geschick gehörten zu weiteren Fähigkeiten, die eine Diversity-Managerin oder ein Diversity-Manager besitzen sollte, so Stuber.

Quelle:

<http://de.diversitymine.eu/das-berufsbild-diversity-managerin/>

- 1. Setzt Euch kritisch mit den Gründen auseinander, die für die Einstellung von Diversity Manager*innen vorgebracht werden.**
- 2. Beschreibt die Aufgaben für den Beruf, die vorgestellt werden.**
- 3. Findet Gründe, aus denen Ihr den Beruf ergreifen würdet und was Euch hindern könnte. Vergleicht mit Euren Berufswünschen.**

M4

Diversity Management: Vorteile für Jobsuchende

Für Jobsuchende macht es heute Sinn, beruflich konkret in Richtung Diversity Management zu gehen. Fakt ist: Deutschland ist ein Einwanderungsland. Aufgrund der kulturellen und internationalen Vielfalt werden Unternehmen zukünftig noch stärker auf Vielfalt setzen müssen – und das bietet dir wiederum Chancen und Jobs im Diversity Management. Als Diversity Manager definierst du gemeinsam mit der Führungsetage Diversity-Ziele, entwickelst dann Strategien dazu und planst im Detail, wie diese Ziele erreicht werden können. Auch die Umsetzung der Programme sowie die Koordination der beteiligten Abteilungen obliegt dir.

Diversity Management: hohe Nachfrage, geringes Angebot.

Neben der zunehmenden kulturellen Vielfalt in der Gesellschaft und der globalen Ausrichtung großer Unternehmen, die das Diversity Management unerlässlich machen, spielt dir auch das geringe Studienangebot in die Karten und birgt Vorteile. Studiengänge mit klarem Schwerpunkt auf Diversity Management oder Gender and Diversity sind noch die Seltenheit – bisher bieten nur einige Unis ein Aufbaustudium in dem Bereich an. Hier hast du als Absolvent_in also gute Jobchancen und Vorteile, im Personalwesen im Bereich Diversity Management einzusteigen.

Diversity in Unternehmen: Diese Arbeitgeber sind für dich interessant.

Vielfalt in der Belegschaft findet sich vor allem bei international agierenden Konzernen. Grundsätzlich sind Global Player also potentielle Arbeitgeber für dich. Einerseits kristallisiert sich im Stellenangebot der Unternehmen schon heraus, wo du im Diversity Management Karriere machen kannst; es gibt aber auch spezielle Diversity-Rankings, die interessante Unternehmen für dich listen.

Diversity Management: weitere Vorteile und Erfolgsfaktoren.

Ein wichtiges Ziel von Diversity-Maßnahmen bilden selbstredend soziale Gerechtigkeit und Chancengleichheit. Man darf aber nicht vergessen, dass der Hauptantrieb für Unternehmen immer die Gewinnmaximierung sein wird. Hier wird es interessant, denn Diversity bietet auch einen profitablen Wettbewerbsvorteil. So kann eine Firma

in einer globalisierten Welt ganz andere Märkte abdecken, wenn sie bspw. US-Amerikaner_innen oder Japaner_innen beschäftigt, welche dann im Kundenkontakt etwa bei interkultureller und sprachlicher Kommunikation unterstützen können. Somit ist man mit einem funktionierenden Diversity Management im Vorteil. Tatsächlich erwirtschaften Firmen, die viele Frauen, ältere Menschen, Migranten oder Behinderte beschäftigen, mehr Gewinn: Vielfalt zahlt sich also aus.

Auf der anderen Seite wird ein Arbeitgeber durch eine tolerante und integrative Personalpolitik sowohl für potenzielle als auch für bereits angestellte Mitarbeitende zunehmend attraktiver, insbesondere entstehen Vorteile bei der GenY, die sich von „monokulturellen“ Organisationen wenig locken lässt. Beim sogenannten Integrativen Ansatz werden deshalb wirtschaftliche Überlegungen mit dem Grundsatz der Gleichbehandlung kombiniert.

Die Definition von Diversity Management geht aber über eine bloße Tolerierung von Vielfalt hinaus: Unterschiede sollen stattdessen gezielt gefördert werden. Dazu zählt auch eine hohe Wertschätzung der Mitarbeitenden. Jegliche Diskriminierung am Arbeitsplatz ist tabu... Immer mehr Betriebe verpflichten sich auch mit der Unterzeichnung der „Charta der Vielfalt“ dazu, sich zu Anerkennung, Wertschätzung und Einbeziehung von Vielfalt zu bekennen.

Kreativität in Unternehmen durch Diversity fördern.

Ein anderes Thema, das aber auf den zweiten Blick viele Gemeinsamkeiten zum Thema „Vielfalt zulassen“ aufweist, ist die Kreativitätsförderung in Unternehmen. Der Innovationsdruck ist in den letzten Jahrzehnten durch die Globalisierung enorm gestiegen und wer noch aus der Masse herausstechen möchte, muss kreativ werden. Doch genau hier liegt das Problem: Häufig fällt es den Firmen schwer, die Kreativität ihrer Angestellten freizusetzen und dadurch neue Wege zu beschreiten. Dabei sind gerade die Ideen der Mitarbeitenden zukunftsweisend.

Doch wie begegnen Unternehmen diesem Problem nun am besten? Die Antwort ist wiederum: Diversity. Internationalität und Offenheit in einem Betrieb erhöht nämlich die Denkrichtungen der Belegschaft und dadurch ihre Kreativität. Noch ein Schritt weiter: Ein gutes Image lockt in Zukunft auch noch kreativere Köpfe in die eigenen Reihen.

Quelle:

<https://www.absolventa.de/karriereguide/arbeit-und-alltag/diversity-vielfaltiger-kreativer-und-erfolgreicher-zusammenarbeiten>

1. Beschreibe und bewerte die Vorteile für Jobsuchende, die im Text Erwähnung finden.

2. Was gehört Deiner Meinung nach in eine „Charta der Vielfalt“?

M5

Mehr als ein Hype: Diversity Management in Kirche und Diakonie

In den Bereichen Altenhilfe und Pflege ist der Fachkräftemangel schon deutlich zu spüren. „Um Personal zu gewinnen und zu halten, reicht es heute einfach nicht mehr, christlich zu sein“, sagt Christine Zarft, Dozentin an der Führungsakademie für Kirche und Diakonie in Berlin. „Sinnvolle Arbeit soll mit Lebensqualität verbunden werden.“ Und da kommt Diversity-Management ins Spiel: Es geht darum, soziale Vielfalt in einem Unternehmen konstruktiv zu nutzen. Damit sind Merkmale wie Geschlecht, Alter, Religion, sexuelle Orientierung oder Ethnie gemeint. Es geht um Chancengleichheit und einen klugen Umgang mit einer heterogenen Belegschaft – immer mit dem Ziel, betriebswirtschaftliche Erfolge nachhaltig zu sichern. Was sich wie ein kompliziertes Theorie-Gerüst anhört, hat schnell Praxisbezug – zum Beispiel mit dem „Index Personal“. Das ist ein Fragebogen, mit dem ein soziales Unternehmen nicht nur seine personelle Vielfalt und die unterschiedlichen Lebenseinstellungen seiner Beschäftigten ermitteln kann. Der Index zeigt auch, wie die Organisation mit dieser Vielfalt umgeht: Was wird schon getan und wie kommen bereits gestartete Maßnahmen überhaupt an? „Damit ist es zum ersten Mal möglich, Diversität in sozialen Unternehmen umfassend zu begreifen“, sagt Zarft, die das Instrument mit ihrem Team und einer Wirtschaftswissenschaftlerin entwickelt hat.

Im Idealfall könnte Diversity Management in der Altenarbeit und Pflege so aussehen: Auszubildende werden dort geworben, wo sie sich am meisten aufhalten: in sozialen Netzwerken im Internet.

MitarbeiterInnen in der Elternphase greifen auf flexible Arbeitszeitmodelle zurück. Wer später die eigenen Eltern pflegen muss, kann auch dann die Arbeitszeit reduzieren. Da Jobs im Bereich Altenhilfe und Pflege körperlich belastend sind und das Rentenalter steigt, kümmert sich der Arbeitgeber auch um Fitness und Gesundheitsvorsorge. Das Altern der Belegschaft wird strategisch in die Personalentwicklung integriert. „Das Ziel ist die Steigerung von Motivation und Arbeitszufriedenheit – natürlich auch um die Leistung zu erhalten“, erklärt Zarft. Auch das Thema Spiritualität ist im Kontext von Diversity-Management zentral: „Die Diakonie leistet sich nur noch vereinzelt den Luxus, nur christliche Mitarbeitende zu beschäftigen“ sagt Zarft. Trotzdem: Das Kreuz bleibt eine Marke. „Die Frage ist, wie wir damit umgehen.“ Diversity wird deshalb auch als Interreligiösität verstanden: In manchen christlichen Krankenhäusern gibt es zum Beispiel schon Andachtsräume für verschiedene Religionen, in Kantinen auch Essen ohne Schweinefleisch. Ein Kopftuch muss nicht mehr generell ein Hindernis sein, wie der Fall einer muslimischen Ärztin zeigt. „Der Kompromiss war hier ein weißes Kopftuch – es geht um ein Umdenken, um ein neues Einfühlen bis in die Grundfesten“, sagt Zarft. Was vor wenigen Jahren noch ein Tabubruch war, gehört heute zum Alltag – eine Entwicklung, beschleunigt durch den Ärztemangel. Für Zarft kommt das Problem zur richtigen Zeit: „Jetzt müssen verkrustete Strukturen aufgebrochen werden. Es stehen wirklich Menschen im Zentrum – nicht mehr nur PatientInnen, sondern auch MitarbeiterInnen.“

Quelle: https://www.bagfw.de/fileadmin/user_upload/ESF/Projekte_FB_4_5/1_D_100_Projektartikel.pdf

- 1. Erläutere, aus welchen Gründen Diversity für die Kirche ein interessantes Konzept darstellt.**
- 2. Über welche besonderen Kompetenzen sollten Diversity-Manager*innen im kirchlichen Raum verfügen?**

M6

Lisa Waloschik, 32, arbeitet als Diversity Managerin in einem großen internationalen Handelsunternehmen

bento: Lisa, was sagen deine Eltern zu deinem Beruf?

Lisa Waloschik: Als ich meinen Eltern die traditionellen Begriffe genannt habe, machte das meinen Job für sie verständlicher: Schon früher gab es Frauen-, Gleichstellungs- oder Inklusionsbeauftragte. Als Diversity Managerin vereine ich das alles in einer Person.

bento: Und was machst du genau?

Lisa: Ich arbeite in der Personalabteilung eines großen internationalen Handelsunternehmens. Ich schaue mir an, wer eigentlich bei uns arbeitet und ob unsere Mitarbeiter*innen alle ihr Potenzial voll ausschöpfen können. Ein paar Beispiele: Ich frage mich: Kommen Rollstuhlfahrer*innen im Unternehmen überall hin? Wenn nicht: Können wir Türöffner installieren? Die helfen Menschen mit Behinderung, aber auch Besuchern mit Kinderwagen. Außerdem schaue ich, welche Ethnien bei uns im Haus vertreten sind. Sie bringen Sprach- und Kulturkenntnisse mit, die uns bei der Erschließung neuer Märkte helfen könnten. Und dann kümmere ich mich um die Anliegen von Menschen mit verschiedenen sexuellen Orientierungen: Ich bin selbst homosexuell, darum betrifft mich das auch direkt. Die Marketingabteilung könnte zum Beispiel diese Mitarbeiter*innen fragen, wie sie in Kampagnen angesprochen werden wollen.

bento: Und warum ist dein Job wichtig?

Lisa: Weil es um das Wohlbefinden der Menschen geht: körperlich und seelisch. Menschen fühlen sich am wohlsten, wenn sie sehen, dass ihr individuelles Potenzial erkannt, wertgeschätzt und gefördert wird. In einem heiß umkämpften Markt, in dem Fachkräftemangel herrscht, ist das wichtig.

bento: Wie kann ich mir einen typischen Arbeitstag von dir vorstellen?

Lisa: Ich sitze oft in Terminen und berate Abteilungen in Deutschland und anderen Ländern, an denen wir Standorte haben. Die Themen in solchen Meetings sind zum Beispiel: Wie wird unsere Führung diverser? Wie kommen mehr Frauen in höhere Positionen? Wie steigen Menschen nach der Elternzeit oder einer längeren Krankheit wieder

in das Unternehmen ein? Wie erreichen wir im Unternehmen mehr Sensibilität für die Diversität der Menschen? Ich erstelle oft Präsentationen und gebe Trainings. Ich erkläre, wie wichtig Diversität in Unternehmen ist, denn sie hilft dabei, die vielfältigen Bedürfnisse der Belegschaft, der Kundschaft und von Bewerber*innen zu verstehen.

bento: Welche besonderen Fähigkeiten braucht man?

Lisa: Ich bin auch neben dem Job in der Aufklärungsarbeit sehr aktiv. Ich gehe zum Beispiel in Schulen und rede mit Schüler*innen über meine Sexualität. Auch dabei habe ich viel für meinen Job gelernt: Wenn ich selbst nicht offen bin, kann keiner meine Empfindungen und Ängste nachvollziehen. Als Diversity Manager*in muss man auch etwas von sich preisgeben und Perspektivwechsel ermöglichen. Man muss schwierige Gespräche mit Menschen führen, mit denen man vielleicht inhaltlich so gar nicht übereinstimmt.

bento: Du hast den Job ja schon aus mehreren Perspektiven erlebt. Ist er überall gleich oder unterscheidet er sich in anderen Unternehmen?

Lisa: Meine Aufgaben waren sehr unterschiedlich. An der Universität habe ich zum Beispiel ein Online-Portal zum Thema Diversity aufgebaut oder den Diversity-Tag organisiert, an dem verschiedene Unternehmen und Organisationen teilgenommen haben. Dort war ich viel operativer unterwegs und habe versucht, den Campus inklusiver zu gestalten – zum Beispiel mit „Toiletten für Alle“ oder einem digitalen Blindenleitsystem. In meinem jetzigen Unternehmen geht es viel um Strategie und Konzepte, die für möglichst alle Länder gleich gut umsetzbar sind. Ich unterstütze andere Fachabteilungen und erkläre, wie sie diverser arbeiten können.

bento: Macht der Job dir Spaß?

Lisa: Auf jeden Fall. Das muss er auch, denn der Job lebt davon, dass du andere Leute nicht nur mit Zahlen, Daten, Fakten erreichst, sondern auch mit deiner Persönlichkeit. Ich lebe Diversity beruflich und privat und hoffe, damit natürlich auch etwas Gutes für andere zu tun.

Quelle: <https://www.bento.de/future/diversity-manager-was-macht-man-da-ausbildung-gehalt-berufe-erklart-a-6e6ec324-cd53-4e42-992d-221162fa43bf#refsoni>, eingesehen am 14.5.2020

1. Führt ein Schreibgespräch über Lisas Aussagen.

2. Überlege, wie groß Dein Interesse an der Ausübung des Berufs wäre. Lege dafür eine Zahl zwischen 0 und 10 auf einer Skala fest und begründe Deine Position.