

**Frage 7.1: Faktoren der Diversität****Welche Faktoren der Diversität kennen Sie?**

Alter, Geschlecht und Kultur sind die **klassischen Faktoren** der Vielfalt. Weitere relevante Faktoren sind ethnische Herkunft, Qualifikation, sozialer Status, Wissensstand, Berufserfahrung, Behinderungen, sexuelle Ausrichtungen, religiöse Überzeugungen oder Zugehörigkeiten zu bestimmten Organisationen. Diese Faktoren der Diversität sind aus wirtschaftspsychologischer Sicht von Bedeutung, da sie mit **Rollenerwartungen und Einstellungen** einhergehen, die es zu beachten gilt. So ist beispielsweise das biologische Geschlecht nicht der maßgebliche Faktor, sondern das soziale Geschlecht, das als eine soziale Konstruktion bzw. als Geschlechterrolle zu interpretieren ist. Aus diesen Faktoren der Diversität können sowohl Vor- als auch Nachteile erwachsen, die nicht mit der wirklichen Leistung korreliert sind.

### Frage 7.2: Nutzen von Diversität

#### Wie beurteilen Sie den Nutzen von Diversität?

Generell gilt die **Devise**: Unterschiede sollten als Potenziale genutzt und die differierenden Erwartungen durch flexible und differenzierende Anreiz- und Entwicklungssysteme begegnet werden. In einer Arbeits- und Wirtschaftswelt, in der Heterogenität zunimmt, kann sich kein Unternehmen es mehr leisten, Potenziale aufgrund von Geschlechts-, Kultur- oder Altersstereotypen unberücksichtigt zu lassen. Der **Nutzen** äußert sich in einer Steigerung der Flexibilität, Innovation und Kreativität. Die Problemlösefähigkeit einer Organisation korreliert mit der Unterschiedlichkeit der Mitglieder. Aber dem Nutzen stehen auch **Kosten** gegenüber. Heterogene Strukturen arbeiten meistens nicht so effizient, es kommt zu mehr Friktionen, die Kohäsion in der Gruppe nimmt ab und die Verhandlungsstrategien erfordern zunehmend individualisierte Herangehensweisen. Um den Nutzen von Diversität zu erhöhen, benötigt man dennoch ein **gemeinsames Band**. Hier könnte das Commitment eine wichtige Funktion leisten.

### Frage 7.3: Gender Mainstreaming

Erläutern Sie die theoretischen Grundzüge des Gender Mainstreamings!

Das Geschlecht ist ein wichtiger Diversity-Faktor. Die Arbeitswelt ist von einer **geschlechtsspezifischen Teilung** geprägt (horizontale und vertikale Segregation). Beim **Gender Mainstreaming** geht es nicht um die einseitige Frauenförderung, sondern um die Berücksichtigung und Anerkennung der verschiedenen Lebenssituationen von Frauen und Männern in allen gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Handlungsvollzügen. Auf der **Handlungsebene** wird auf Chancengleichheit, Abbau von Diskriminierung, Gewährleistung der Geschlechtergerechtigkeit und konstruktiver Umgang mit soziokulturellen Unterschieden Wert gelegt. Aus theoretischer Sicht lassen sich drei **Erklärungsansätze** erkennen, die das Gender Mainstreaming bestimmen:

- (1) **Die personale Erklärung:** Hinter den personalen Unterschieden – beispielsweise bezogen auf das Führungsverhalten – verstecken sich Rollenzuschreibungen. Studien zeigen auf, dass sich keine eindeutigen Geschlechtsunterschiede in Bezug auf das organisationale Verhalten bestimmen lassen.
- (2) **Die strukturelle Erklärung:** Kontextfaktoren wie Berufsfeld, Organisations- und Belegschaftsstruktur und Unternehmenspolitik erklären die ungleiche Repräsentation von Frauen zum Beispiel im Führungsbereich.
- (3) **Die soziale Erklärung:** Geschlecht versteht sich weniger als eine biologische als vielmehr als eine soziale Kategorie. Soziale Rollenzuordnungen, soziale Wahrnehmung und korrespondierende Erwartungshaltungen prägen das soziale Geschlecht.

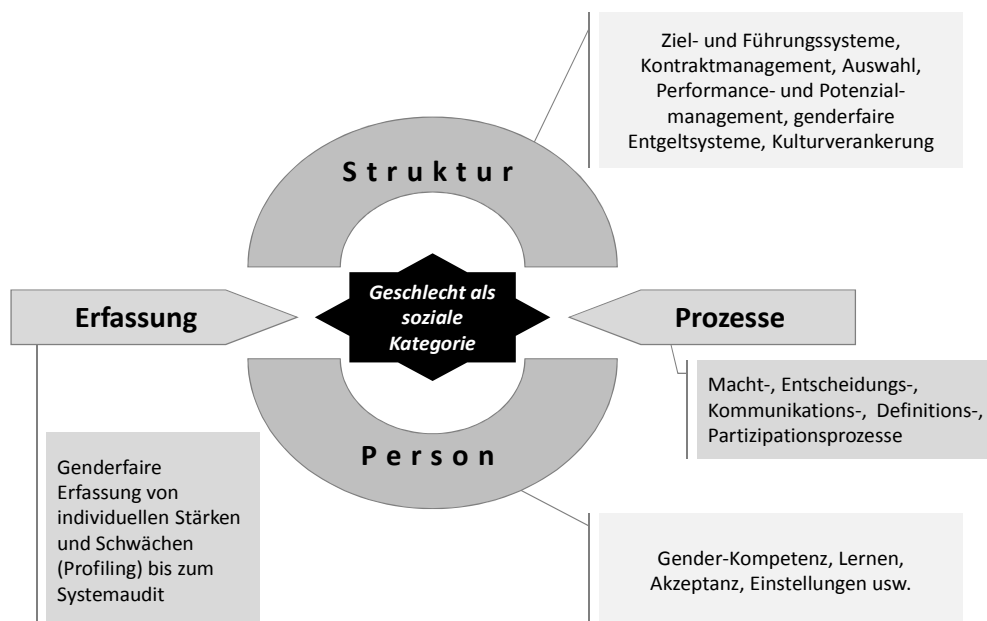


Abbildung 1 Geschlecht als soziale Kategorie im Spannungsfeld personaler und struktureller Faktoren

### Frage 7.4: Steigerung der Diversity-Reife

Wie lässt sich die Diversity-Reife im Unternehmen erhöhen?

**Diversity-Reife** stellt die Ausprägung der Umsetzung von Vielfalt im Unternehmen dar. Diversity-Reife spiegelt sich in unterschiedlichen Prozessen von der Stellenprofilanalyse sowie Beschaffung und Auswahl über Führungsgrundsätze und Kommunikationswege bis zum Arbeitgeberimage wider. Der erste Schritt zur Steigerung der Diversity-Reife ist die **Analyse** des Unternehmens auf hemmende und fördernde Faktoren, die Einfluss auf die Nutzung der Vielfalt nehmen. In Bezug auf das **Handlungsportfolio** zur Steigerung der Diversity-Reife differenziert man zwischen Maßnahmen der Personal- und Organisationsentwicklung.

- **Organisationsentwicklung:** Auf Basis der Organisationsanalyse werden entsprechende Ziele als Soll-Werte partizipativ mit den Betroffenen erarbeitet. Diese münden in einem Diversity-Leitbild, das entsprechend kommuniziert wird. In Bezug auf die Umsetzung empfiehlt es sich, Projektgruppen einzusetzen und die Umsetzung zu evaluieren.
- **Personalentwicklung:** Hier geht es um die individuelle Entwicklung und Sensibilisierung hinsichtlich relevanter Faktoren von Diversity. Weitere Bereiche beziehen sich auf das Kompetenzprofiling, die Personalauswahl und auf die Personalentwicklung, die auch die Diversity-spezifische Berufsentwicklung und Laufbahnberatung berücksichtigt.

In Unternehmen finden oft viele unkoordinierte Maßnahmen statt, die keiner Erfolgsbewertung zugeführt werden. Daher ist das **Diversity-Controlling** ein wichtiger Prozessbaustein, um die Veränderung der Diversity-Reife aufgrund der gewählten Maßnahmen aufzuzeigen und Fehlentwicklungen gegenzusteuern.