

Vortrag Forum 3 Personalgewinnung – Mit Diversity Management Potentiale nutzen



15. November 2023 von 13.15-15.00 Uhr
16. November 2023 von 09.15-11.00 Uhr

Univ.-Prof. Dr. Manfred Becker

eo ipso personal- und
organisationsberatung gmbh, Mainz

Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg

© 2023

Die Unterlagen dürfen nicht zu kommerziellen Zwecken weiterverwendet werden.

Jegliche weitere Verwendung bedarf der Zustimmung der eo ipso Personal- und Organisationsberatung GmbH

eo ipso

personal- und
organisationsberatung GmbH

Gonsenheimer Straße 56a
55126 Mainz

Telefon
+49 (0) 6131 2409-807

Telefax
+49 (0) 6131 2409-808

info@eoipso.gmbh
www.eoipso.gmbh

**Kontakt:**

E-Mail: M.Becker@eoipso-mz.de

Telefon: 06131 2409-807

Univ.-Prof. Dr. Manfred Becker

Studium der Wirtschaftswissenschaften,

Promotion und Habilitation an der Johannes Gutenberg-Universität Mainz.

Von 1980 bis 1990 in leitenden Funktionen der Personalentwicklung der Adam Opel AG und General Motors tätig.

Von 1990-1993 Univ.-Prof. für Betriebswirtschaftslehre mit dem Schwerpunkt

Personalwirtschaft an der Gerhard-Mercator-Universität Duisburg;

von 1993-2011 Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Organisation, Personalwirtschaft und Führung an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg.

Prof. Dr. Becker ist Wissenschaftlicher Leiter der eo ipso personal- und organisationsberatung GmbH in Mainz

Buchveröffentlichungen (Auswahl)

- Personalentwicklung Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis, 7. Auflage Stuttgart 2023
- Personalwirtschaft. Lehrbuch für Studium und Praxis, 2. Auflage Stuttgart 2021
- Das digitale Narrativ. Wer schreibt es und was steht drin? München 2019
- Systematisches Diversity Management, Konzepte und Instrumente für die Personal- und Führungspraxis, Stuttgart 2015
- Systematische Personalentwicklung, Planung, Steuerung und Kontrolle im Funktionszyklus, 2. Auflage, Stuttgart 2011
- Organisationsentwicklung. Konzepte, Methoden und Instrumente für ein modernes Change Management (gemeinsam mit Inez Labucay), Stuttgart 2012
- Diversity Management. Unternehmens- und Personalpolitik der Vielfalt. (gemeinsam mit Alina Seidel), Stuttgart 2006

Forschungs- und Arbeitsschwerpunkte

- Diversity Management, Erarbeitung von DIM-Konzepten und Implementierung
- Personalentwicklung, Erarbeitung von PE-Konzepten und Implementierung,
- Führungskräfteentwicklung, Talent- und Kompetenzmanagement mit Stellenbündeln,
- Strategische Planung und Reorganisation von Unternehmen,
- Arbeiten in der Partnerschaft mit KI in der Arbeitswelt 4.0,
- Zahlreiche Buchbeiträge, Zeitschriftenartikel und Vorträge zu Diversity Management, Personal- und Organisationsthemen, Unternehmensführung und Change Management
- Zahlreiche Beratungsprojekte in der Privatwirtschaft und der öffentlichen Verwaltung

**Diese Präsentation ist nach dem geltenden amtlichen Regelwerk
der deutschen Sprache verfasst.**

Auf Genderzeichen wird verzichtet.

Alle sind aus ganzem Herzen gemeint und angesprochen!

Ziel Forum 3

„Personalgewinnung – Mit Diversity-Management Potentiale nutzen“

Das Forum soll für die Thematik sensibilisieren und einen Überblick darüber geben, was ein gutes Diversity-Management ausmacht und zum anderen, wie dies im Rahmen der Mitbestimmung professionalisiert werden kann.

Sofern es der Rahmen ermöglicht, wäre zudem ein Blick auf flankierende Gesetzgebungen (AGG, Partizipations- und Teilhabegesetze, Bundesgleichstellungsgesetz) wünschenswert.

In diesem Forum werden

- die Grundlagen des Diversity-Managements vorgestellt
- klassische Handlungsfelder des Diversity-Managements erörtert,
- Organisationsformen des Diversity-Managements diskutiert
- Möglichkeiten der Professionalisierung der Diversity-Verantwortlichen besprochen.
- **Personalgewinnung – mit Diversity Management Potentiale nutzen** als Schwerpunkt behandelt.

1. Aktualität des Themas

- 1.1 *Personalknappheit: Politische und unternehmerische Fehler*
- 1.2 *Fehlender Nachwuchs: Nicht Geborene können nicht eingestellt werden*
- 1.3 *Verändertes Arbeitsethos: Arbeiten ist nicht der einzige Sinn des Lebens*

2. Personalgewinnung: Mit Diversity Management Potentiale nutzen

- 2.1 *Diversity Management: Was ist damit gemeint?*
- 2.2 *Managing Diversity und Diversity Management*
- 2.3 *Vorteile durch DIM erzielen*

3. DiM-Gestaltung in der Praxis – Vom Zufall zum System

- 3.1 *DiM-Ziele: Wem dient Diversity Management?*
- 3.2 *DiM-Inhalte: Welche Handlungsfelder bestimmen Diversity Management?*
- 3.3 *DiM-Methoden: Warum muss der Zufall durch das System ersetzt werden?*
- 3.4 *DiM-Akteure: Wer ist für Diversity Management verantwortlich?*
- 3.5 *DiM-Kontext: Wem dient Diversity Management?*
- 3.6 *DiM-Gestaltung: Welche Fragen sind zu beantworten?*

4. Konkrete Empfehlungen für die DiM-Gestaltung

- 4.1 *Systematische Auswahlverfahren*
- 4.2 *Systematische Einführung*
- 4.3 *Strukturierte Mitarbeitergespräche (SMG)*

5. Rechtliche Grundlagen von DiM – GG, BetrVG, AGG und HGIG

6. Mitwirkung der Personal- und Betriebsräte

7. Professionalisierung der DiM-Verantwortlichen

8. Implementierung von Diversity – Vom DiM-Plan zum DiM-Impact

8.1 DiM-Konzept – Den Erarbeitungsprozess steuern

9. Zusammenfassung und Ausblick

10. Literaturhinweise zum Thema

1. Aktualität des Themas

1.1 Personalknappheit: Politische und unternehmerische Fehler

1.2 Fehlender Nachwuchs: Nicht Geborene können nicht eingestellt werden

1.3 Verändertes Arbeitsethos: Arbeiten ist nicht der einzige Sinn des Lebens

2. Personalgewinnung: Mit Diversity Management Potentiale nutzen

2.1 Diversity Management: Was ist damit gemeint?

2.2 Managing Diversity und Diversity Management

2.3 Vorteile durch DIM erzielen

3. DiM-Gestaltung in der Praxis – Vom Zufall zum System

3.1. DiM-Ziele: Wem dient Diversity Management?

3.2 DiM-Inhalte: Welche Handlungsfelder bestimmen Diversity Management?

3.3 DiM-Methoden: Warum muss der Zufall durch das System ersetzt werden?

3.4 DiM-Akteure: Wer ist für Diversity Management verantwortlich?

3.5 DiM-Kontext: DIM-Analyse im Reifegradkonzept; wo steht die Organisation?

3.6 DiM-Gestaltung: Welche Fragen sind zu beantworten?

4. Konkrete Empfehlungen für die DiM-Gestaltung

4.1. Systematische Auswahlverfahren

4.2. Systematische Einführung

4.3 Strukturierte Mitarbeitergespräche (SMG)

4.4 Karrierewege

Personalknappheit, soweit das Auge reicht!



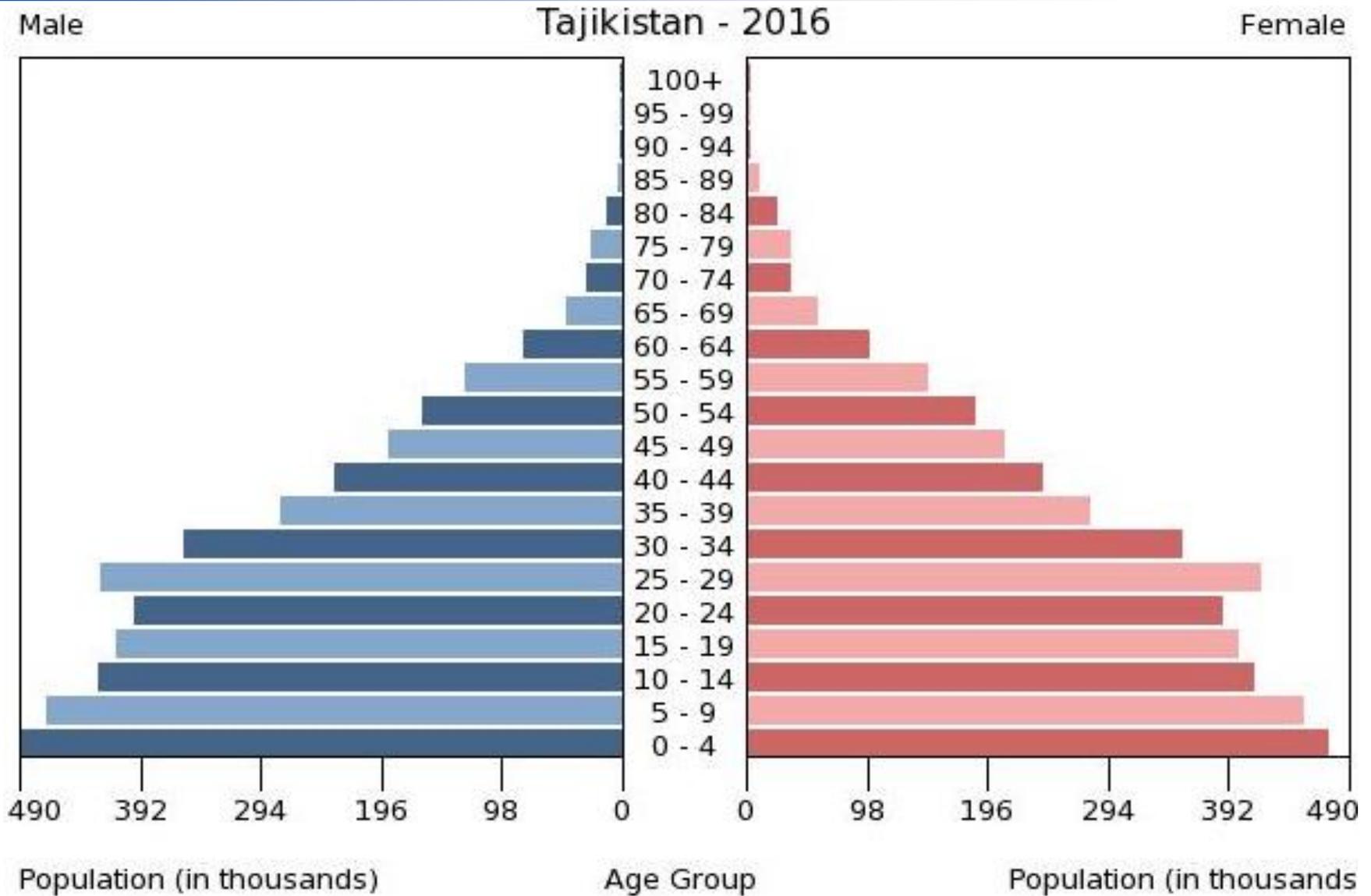
Quelle: Personalknappheit von RABE |
Politik Cartoon | TOONPOOL

„Fachkräfte sichern Innovation und Wettbewerbsfähigkeit, Wachstum und Beschäftigung, Wohlstand und Lebensqualität.

Angesichts der demografischen Entwicklung ist die Sicherung des Fachkräftebedarfs eine der großen Herausforderungen der kommenden Jahrzehnte für alle Akteure aus Politik, Wirtschaft und Wissenschaft.“

Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz 2023

BMWK - Fachkräfte für Deutschland

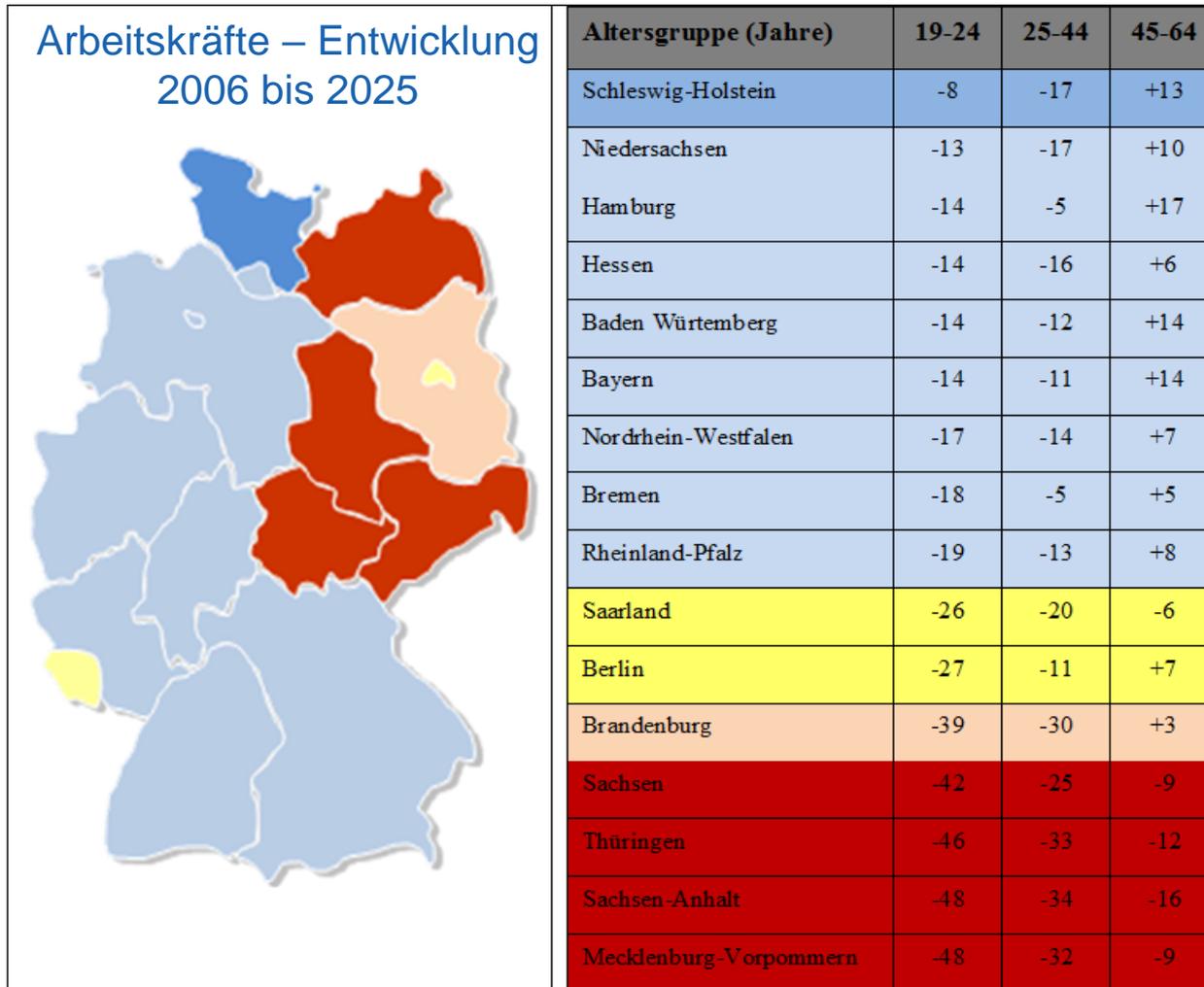


Quelle: Tadschikistan – Wikipedia

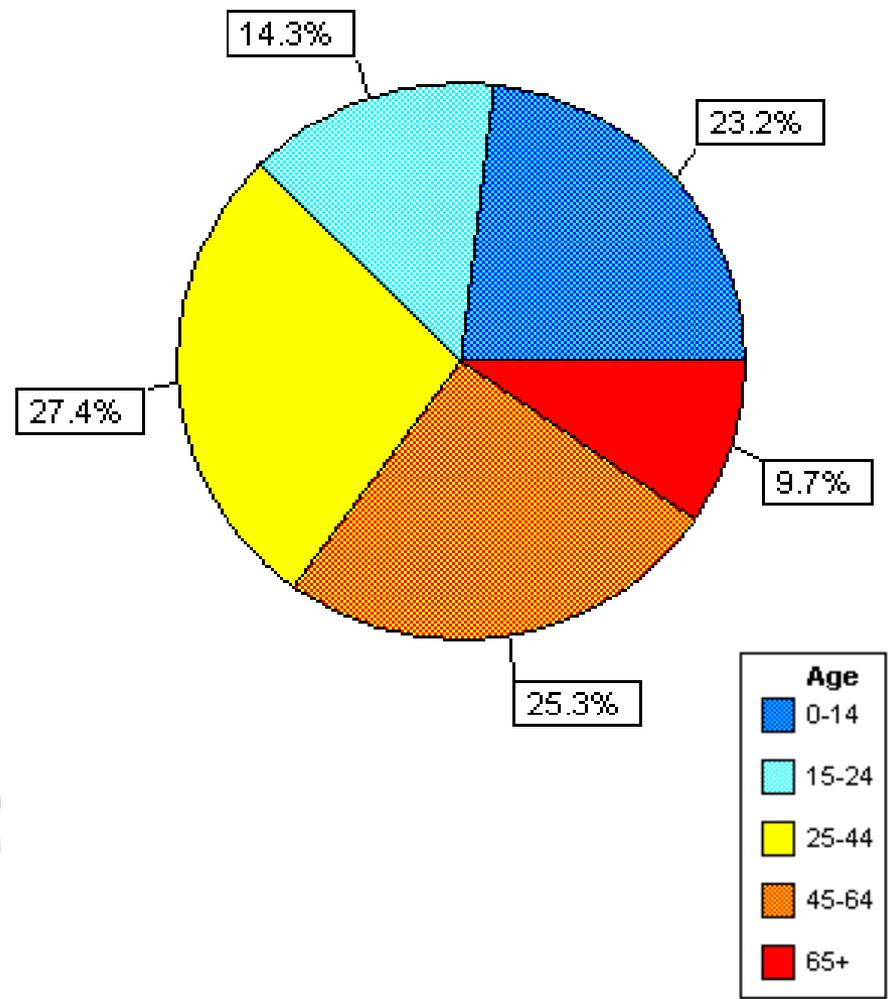
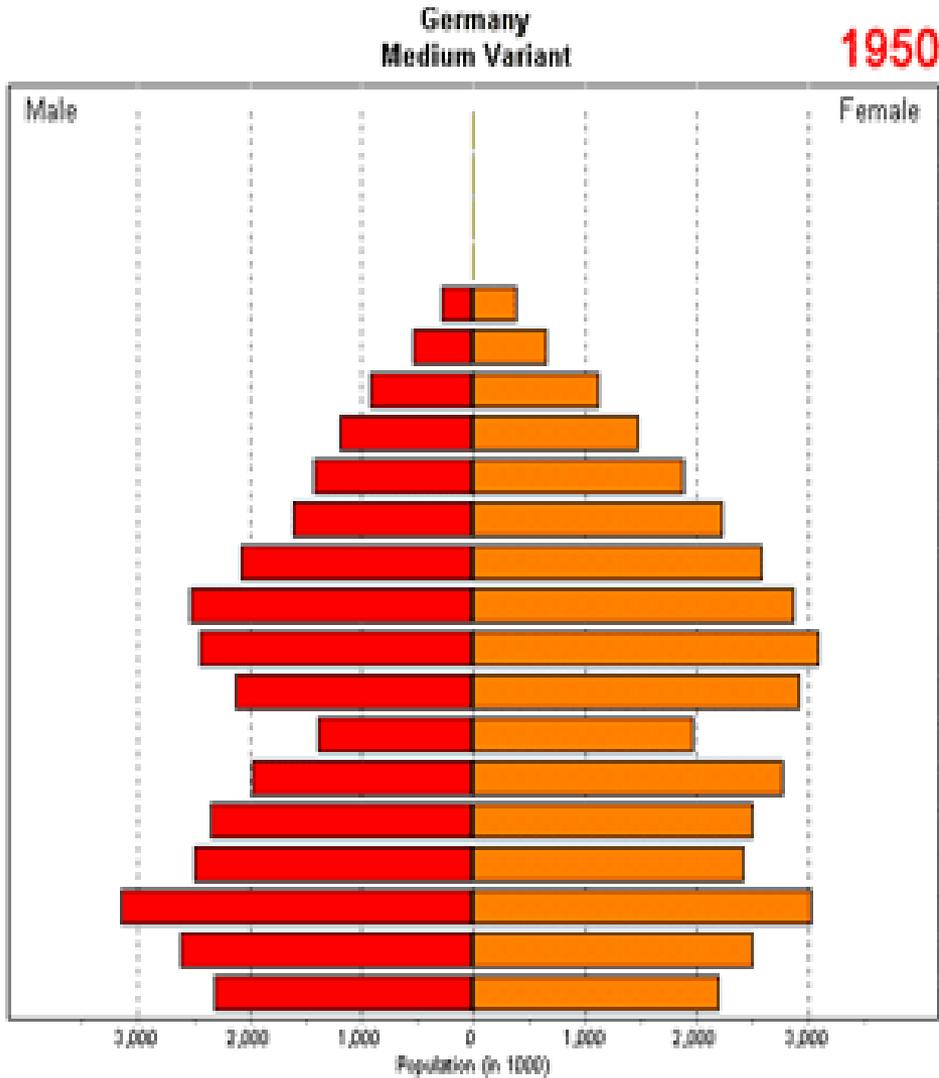
Die Lebenserwartung der Einwohner Tadschikistans

Zeitraum	Lebenserwartung	Zeitraum	Lebenserwartung
1950–1955	53,1	1985–1990	64,1
1955–1960	55,1	1990–1995	62,3
1960–1965	57,2	1995–2000	64,5
1965–1970	59,3	2000–2005	66,4
1970–1975	60,8	2005–2010	68,7
1975–1980	62,1	2010–2015	70,4
1980–1985	63,2		

Demographische Entwicklung in Deutschland Neue Bundesländer als Laborbiotope der Alterung



Bevölkerungsentwicklung in Deutschland 1950 - 2050



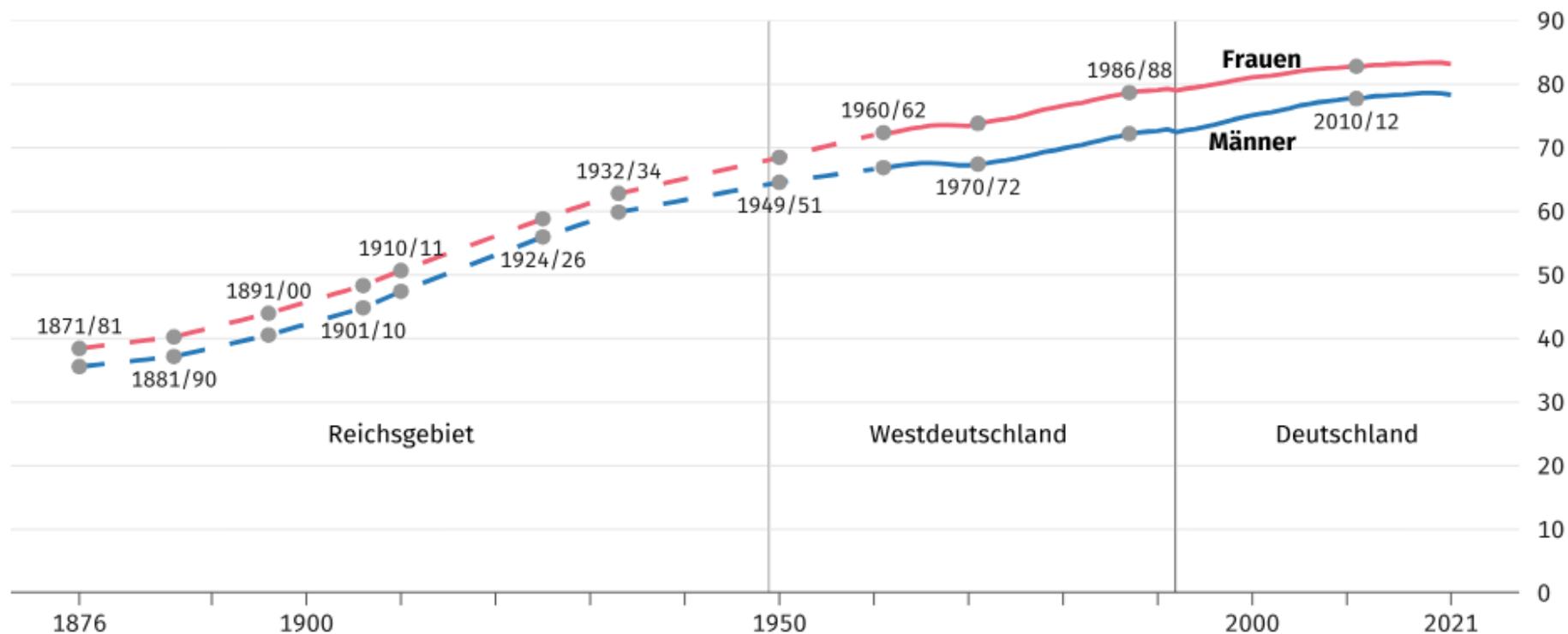
Jahr	Altersklassen				
	0 - 14	15 - 24	25 - 44	45 - 64	65+
1950	23,2	14,3	27,4	25,3	9,7
1955	21,2	15,8	25,6	26,7	10,7
1960	21,3	15,8	24,4	27,0	11,5
1965	22,9	13,1	27,7	23,8	12,5
1970	23,2	12,8	27,8	22,7	13,7
1975	21,5	14,5	27,6	22,7	14,8
1980	18,5	16,1	28,2	22,7	15,6
1985	16,0	16,9	27,9	22,7	14,6
1990	16,1	13,7	27,9	25,6	15,0
1995	16,2	11,3	27,9	25,1	15,5
2000	15,5	11,0	27,9	26,0	16,4
2005	14,1	11,0	27,9	26,4	18,7
2010	12,9	11,0	26,6	28,8	20,2
2015	12,1	11,0	24,7	31,5	21,0
2020	12,0	11,0	24,5	31,2	22,5
2025	12,0	9,0	24,5	29,7	24,6
2030	12,0	8,8	23,6	27,5	27,7
2035	12,3	9,1	22,2	26,0	30,4
2040	12,2	9,4	21,3	26,2	30,9
2045	12,2	9,5	21,0	26,5	30,8
2050	12,4	9,4	21,3	26,0	31,0

Der Nachwuchs halbiert sich, die Alten verdreifachen sich!

Quelle: Statistisches Bundesamt

Lebenserwartung bei Geburt in Deutschland

in Jahren



● Werte aus allgemeinen Sterbetafeln (Jahreswerte vor 1960/62 interpoliert)

© Statistisches Bundesamt (Destatis), 2023

1. Aktualität des Themas

1.1 Personalknappheit: Politische und unternehmerische Fehler

1.2 Fehlender Nachwuchs: Nicht Geborene können nicht eingestellt werden

1.3 Verändertes Arbeitsethos: Arbeiten ist nicht der einzige Sinn des Lebens

2. Personalgewinnung: Mit Diversity Management Potentiale nutzen

2.1 Diversity Management: Was ist damit gemeint?

2.2 Managing Diversity und Diversity Management

2.3 Vorteile durch DIM erzielen

3. DiM-Gestaltung in der Praxis – Vom Zufall zum System

3.1. DiM-Ziele: Wem dient Diversity Management?

3.2 DiM-Inhalte: Welche Handlungsfelder bestimmen Diversity Management?

3.3 DiM-Methoden: Warum muss der Zufall durch das System ersetzt werden?

3.4 DiM-Akteure: Wer ist für Diversity Management verantwortlich?

3.5 DiM-Kontext: Wem dient Diversity Management?

3.6 DiM-Gestaltung: Welche Fragen sind zu beantworten?

4. Konkrete Empfehlungen für die DiM-Gestaltung

4.1. Systematische Auswahlverfahren

4.2. Systematische Einführung

4.3 Strukturierte Mitarbeitergespräche (SMG)

Verhältnis Arbeitnehmer zu Rentnern in Deutschland

1960	6 zu 1
1970	4 zu 1
2018	3 zu 1
2030	2 zu 1

Quelle: Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung, 27. Oktober 2019, Nr. 43

Der Altenboom senkt das Bruttosozialprodukt (Alterungsrezession)

OECD-Schätzung für den Zeitraum 2000 - 2025

Schrumpfung der Bevölkerung kostet

- Europa 0,4 % BSP
- Japan 0,7 % BSP

Folge => Sinkende Investitionen, z.B. in den Eigenheim- und den gewerblichen Wohnungsbau!

Im Jahr 2050

**sind 35 % der deutschen Bevölkerung
älter als 60 Jahre.**

**Die Gewinnung und Bindung geeigneter Fach- und Führungskräfte
wird zur Mammutaufgabe für den öffentlichen Sektor!**

1. Aktualität des Themas

1.1 Personalknappheit: Politische und unternehmerische Fehler

1.2 Fehlender Nachwuchs: Nicht Geborene können nicht eingestellt werden

1.3 **Verändertes Arbeitsethos: Arbeiten ist nicht der einzige Sinn des Lebens**

2. Personalgewinnung: Mit Diversity Management Potentiale nutzen

2.1 Diversity Management: Was ist damit gemeint?

2.2 Managing Diversity und Diversity Management

2.3 Vorteile durch DIM erzielen

3. DiM-Gestaltung in der Praxis – Vom Zufall zum System

3.1. DiM-Ziele: Wem dient Diversity Management?

3.2 DiM-Inhalte: Welche Handlungsfelder bestimmen Diversity Management?

3.3 DiM-Methoden: Warum muss der Zufall durch das System ersetzt werden?

3.4 DiM-Akteure: Wer ist für Diversity Management verantwortlich?

3.5 DiM-Kontext: Wem dient Diversity Management?

3.6 DiM-Gestaltung: Welche Fragen sind zu beantworten?

4. Konkrete Empfehlungen für die DiM-Gestaltung

4.1. Systematische Auswahlverfahren

4.2. Systematische Einführung

4.3 Strukturierte Mitarbeitergespräche (SMG)

4.4 Karrierewege

Verändertes Arbeitsethos:



Junge arbeiten, um zu leben

Alte leben, um zu arbeiten



- „Wie lange musst Du noch in dieser Tretmühle bleiben?“
- „Du hast es bald hinter Dir! Ich beneide Dich!“
- Die Robinson Crusoe-Mentalität grassiert: „Warten auf Freitag!“
- „Bei uns ist Frust in der Arbeit ansteckend wie Schnupfen!“
- ...
- ...



Sehr geehrter Herr Weiler,

vielen herzlichen Dank für das interessante Gespräch gestern Abend in Ihrem Hause und später im Landhaus-Restaurant. Der Hummer war wirklich große Klasse! Weil mir die Atmosphäre in Ihrer Behörde sehr gut gefallen hat, will ich Ihnen auch gleich antworten und Ihnen mitteilen, dass ich Ihre Behörde in den engeren Kreis der für mich in Frage kommenden Arbeitgeber aufgenommen habe.

Im Interesse einer zügigen Entscheidungsfindung meinerseits, darf ich Sie noch bitten, mir mitzuteilen, ob ein Sabbatjahr bereits nach einem Jahr Betriebszugehörigkeit gewährt wird. Auch würde ich gerne noch erfahren, ob Sie mir professionelle Unterstützung bei der Suche einer ruhigen Wohnung und einer lieben Betreuung für meine Dogge im Falle von Dienstreisen fest zusagen können. Auch wäre ich Ihnen sehr dankbar, wenn Sie mir noch einmal ganz konkret mitteilen würden, inwieweit ich mein Arbeitsfeld inhaltlich und meine Arbeitszeit eigenständig ausgestalten kann.

Abschließend will ich Ihnen aber auch offen sagen, dass eine Behörde Ihrer Größe nur dann für mich in Frage kommt, wenn Sie mir den Nachweis erbringen, dass Ihr Haus sich strikt an die Anforderungen an ein soziales, ethisches und ökologisches Arbeiten hält.

Wie immer ich mich auch entscheiden werde, sollten Sie bereits jetzt wissen, dass ich gegenwärtig über drei konkrete Zusagen von attraktiven Arbeitgebern aus der öffentlichen Verwaltung und der Privatwirtschaft verfüge.

Da ich ab Mittwoch für drei Wochen in Skiurlaub sein werde und dort auch abschalten möchte, wäre es mir wichtig, wenn Sie mir Ihr detailliertes Angebot bis Montagabend in meine Wohnung bringen würden. Ich bin sicherlich von 17.00 Uhr bis 19.00 Uhr gut erreichbar. Ich werde mich nach meiner Rückkehr aus dem Winterurlaub unverzüglich mit meinem persönlichen Berater in Verbindung setzen, um eine zeitnahe Entscheidung treffen zu können.

Gestatten Sie mir noch folgende Anmerkung. Meine Abiturnoten liegen mit einem Schnitt von mit 2.8 im Mittelfeld der Abiturienten des privaten Gymnasiums, an dem ich mein Abitur erworben habe. Mein Bachelorabschluss entspricht mit der Note 3.7 auch einer ordentlichen Leistung. Meine Eltern sind beide Lehrer und können Ihnen meine bisherigen Leistungen sehr gerne in einem Gespräch näher erläutern.

Ich freue mich auf die Unterlagen und verbleibe zunächst

mit freundlichen Grüßen

Ihr Matthias Müller

Flucht, Abneigung und Umdeutung des Arbeitslebens

- „**The Great Resignation**“/„**The big Quit**“ (Der große Frust)
Raus aus der Arbeit, auch ohne Alternative!
- „**Great Reshuffle**“ (Umorientierung)
Warum immer dieselbe Tretmühle, Tapetenwechsel braucht der Mensch!
- "**Lying Flat**" (Dienst nach Vorschrift, in China weit verbreitet)
Arbeit läuft nicht weg, unerledigte Arbeit wird nicht gestohlen! Morgen ist auch noch ein Tag!
- **Degrowher-Bewegung** (Weniger ist mehr!)
Ich arbeite, um zu leben, nicht umgekehrt!
- **Erbengeneration**
Für mich reicht's! Es muss nicht unbedingt Arbeit sein, um glücklich zu leben!

Gründe der Unlust: Frust, ansteckend wie Schnupfen!

- **Corona-Beschränkungen:**
Es reicht auch weniger!
- **Unzufriedenheit mit der Arbeit:**
Wachsender Leistungsdruck und abnehmende Wertschätzung!
- **Alterung und Schrumpfung:**
Nicht alles muss jeden Tag neu erfunden werden! War doch bisher auch ausreichend!

**Um die Flucht aus der Arbeit
„Great Resignation“ „Big Quit“
zu stoppen, müssen Unternehmen
Bewerbern und Beschäftigten
eine Kultur der
Vielfalt, Teilhabe, Mitbestimmung und Wertschätzung
sowie
attraktive und fordernde Aufgaben
bieten.**

Vgl. Becker, M.: Personalentwicklung. Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis. 7. Auflage Stuttgart 2023, S. 377ff.

1. Aktualität des Themas

1.1 *Personalknappheit: Politische und unternehmerische Fehler*

1.2 *Fehlender Nachwuchs: Nicht Geborene können nicht eingestellt werden*

1.3 *Verändertes Arbeitsethos: Arbeiten ist nicht der einzige Sinn des Lebens*

2. Personalgewinnung: Mit Diversity Management Potentiale nutzen

2.1 *Diversity Management: Was ist damit gemeint?*

2.2 *Managing Diversity und Diversity Management*

2.3 *Vorteile durch DIM erzielen*

3. DiM-Gestaltung in der Praxis – Vom Zufall zum System

3.1 *DiM-Ziele: Wem dient Diversity Management?*

3.2 *DiM-Inhalte: Welche Handlungsfelder bestimmen Diversity Management?*

3.3 *DiM-Methoden: Warum muss der Zufall durch das System ersetzt werden?*

3.4 *DiM-Akteure: Wer ist für Diversity Management verantwortlich?*

3.5 *DiM-Kontext: Wem dient Diversity Management?*

3.6 *DiM-Gestaltung: Welche Fragen sind zu beantworten?*

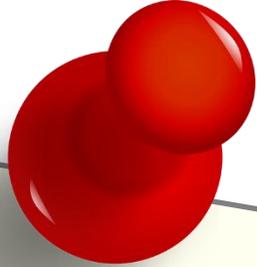
4. Konkrete Empfehlungen für die DiM-Gestaltung

4.1 *Systematische Auswahlverfahren*

4.2 *Systematische Einführung*

4.3 *Strukturierte Mitarbeitergespräche (SMG)*

4.4 *Karrierewege*



„Wenn man über Diversität redet, sollte geklärt sein, was damit gemeint ist.“

Der Begriff „Diversity“ stammt ursprünglich aus der Landwirtschaft: Artenvielfalt im Kontrast zur Monokultur.

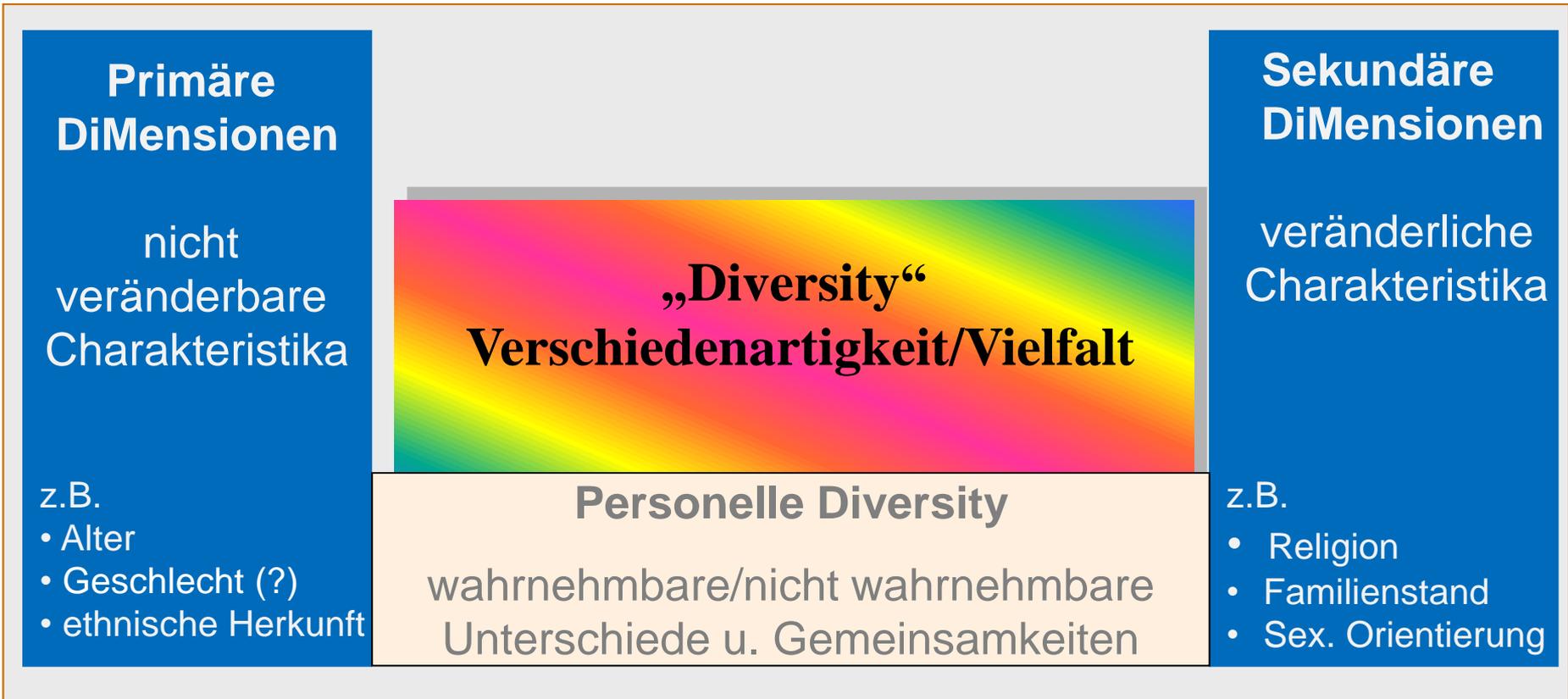
Biologische Vielfalt ist die Biodiversität von Tieren, Pflanzen und Mikroorganismen.

 Problem:
Abnehmende Vielfalt

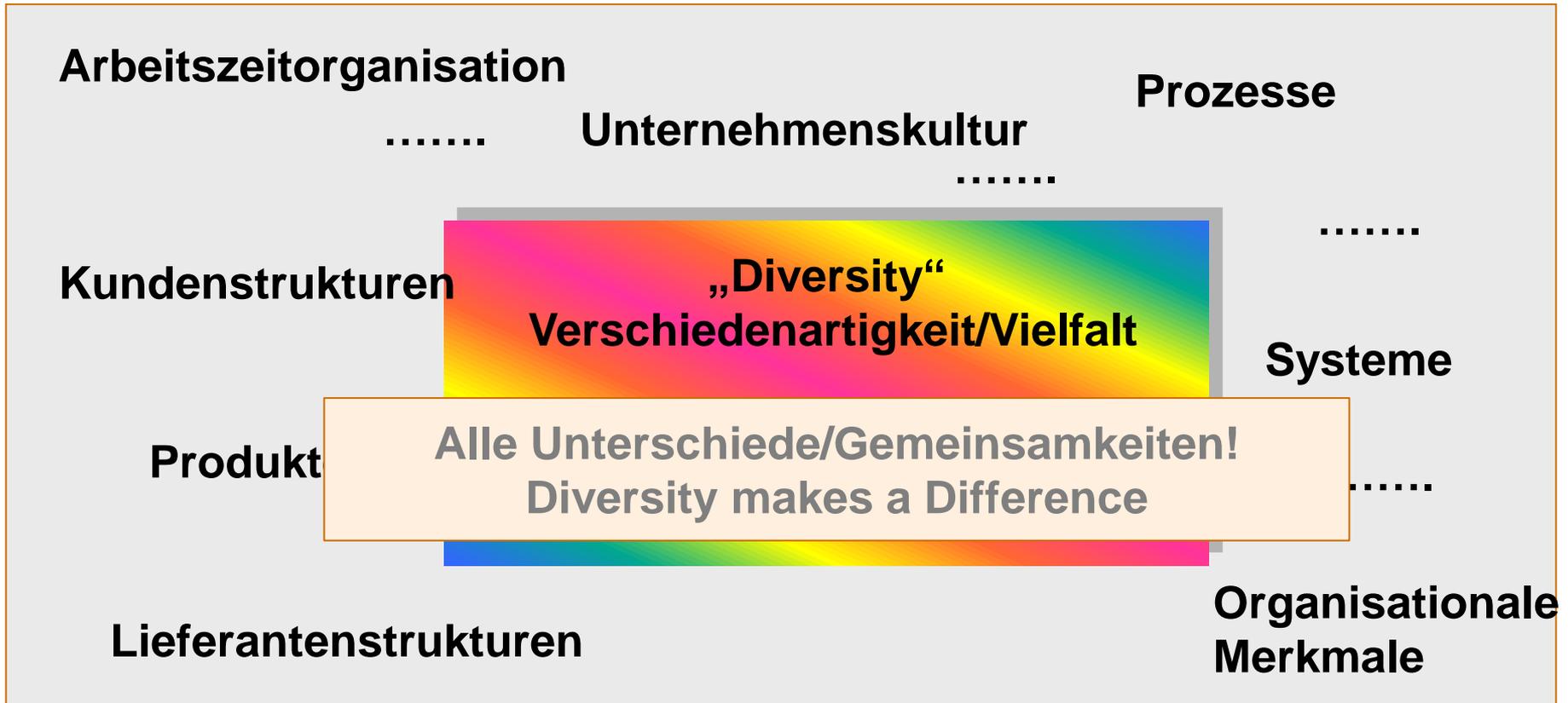

 Problem/Chance:
Zunehmende Vielfalt


Übertragen auf Unternehmen meint Diversity die Gesamtheit aller Merkmale, in denen sich Mitarbeiter unterscheiden können

Vielfalt ist einerseits gegeben, andererseits erworben, geschaffen! Primäre und sekundäre DiMension



Vielfalt und Einfalt sind allgegenwärtig!



1. Aktualität des Themas

1.1 *Personalknappheit: Politische und unternehmerische Fehler*

1.2 *Fehlender Nachwuchs: Nicht Geborene können nicht eingestellt werden*

1.3 *Verändertes Arbeitsethos: Arbeiten ist nicht der einzige Sinn des Lebens*

2. Personalgewinnung: Mit Diversity Management Potentiale nutzen

2.1 *Diversity Management: Was ist damit gemeint?*

2.2 *Managing Diversity und Diversity Management*

2.3 *Vorteile durch DIM erzielen*

3. DiM-Gestaltung in der Praxis – Vom Zufall zum System

3.1 *DiM-Ziele: Wem dient Diversity Management?*

3.2 *DiM-Inhalte: Welche Handlungsfelder bestimmen Diversity Management?*

3.3 *DiM-Methoden: Warum muss der Zufall durch das System ersetzt werden?*

3.4 *DiM-Akteure: Wer ist für Diversity Management verantwortlich?*

3.5 *DiM-Kontext: Wem dient Diversity Management?*

3.6 *DiM-Gestaltung: Welche Fragen sind zu beantworten?*

4. Konkrete Empfehlungen für die DiM-Gestaltung

4.1 *Systematische Auswahlverfahren*

4.2 *Systematische Einführung*

4.3 *Strukturierte Mitarbeitergespräche (SMG)*

4.4 *Karrierewege*

Begriff Diversity

Diversity als ganzheitliches Konzept

Achtung „geborener“
Unterschiede:
(Managing Diversity)

Nutzung „gekorener“
Unterschiede
(Diversity Management)

„Diversity“

Achtet „geborene“ und „gekorene“ Unterschiede (Gleichheit, Andersartigkeit) und zielt auf die Nutzung erworbener Unterschiede (Bildung, Erfahrung, Motivation) zur Erreichung spezifischer Ziele von Individuen und Institutionen.

Managing Diversity

- Gerechtigkeit und Fairness gegen jedermann
- Verzicht auf Diskriminierung durch Personen und Institutionen
- Vermeidung, Verringerung und Beseitigung von Nachteilen
- Schaffen individueller Zufriedenheit

Diversity Management

- Zielbezogener Aufbau und Nutzung von Einfachheit und Vielfalt
- Sicherstellen eines betriebswirtschaftlichen und volkswirtschaftlichen Optimums von Einfachheit und Vielfalt
- Leistungsgerechte Differenzierung von Begabung, Befähigung, Erfahrung

Managing Diversity

• **Ausgangspunkt:**
vorhandene Vielfalt

• **Ziel:**
Zufriedenheit und
Integration der
Beschäftigten in eine
Organisation

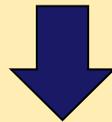


**Vermeidung und Abbau
von Benachteiligungen**

Diversity Management

• **Ausgangspunkt:**
benötigte Vielfalt

• **Ziel:**
Erfolg durch marktbezogene
Differenzierung,
Alleinstellung gegenüber
Wettbewerbern



**Aktiver und
systematischer Aufbau
zielbezogener Vielfalt**

Managing Diversity

(zufriedenheitsorientiert):

zielt auf diskriminierungsfreie
Behandlung, unabhängig von
Unterschieden wie Alter,
ethnische Herkunft,
Behinderung, Religion,
sexuelle Orientierung und
geschlechtliche Identität.

Diversity Management

(wettbewerbsorientiert):

zielt auf die Nutzung von
Vielfalt (Begabung,
Befähigung, Erfahrung) zur
Erreichung unternehmerischer
und persönlicher Ziele
(Impact).

Managing Diversity versus Diversity Management

Managing Diversity

- zielt auf Nachteilsbeseitigung und Nachteilsvermeidung in allen Lebensbereichen und allen Lebensbezügen!

➔ *Unterschiede, die keine Unterschiede machen (dürfen), dürfen keine Unterschiede (in der Behandlung) machen!*

Diversity Management

- zielt auf die aktive Gestaltung und Nutzung von Unterschieden zur Erreichung konkrete individueller und institutioneller Ziele!“

➔ *Unterschiede, die einen Unterschied machen (sollen), dürfen einen Unterschied machen, z. B. bei der Auswahl von Bewerbern!*

Quelle: Vgl. Becker, M.: Systematisches Diversity Management. Stuttgart 2015, S. 13



Unterschiede, die keinen Unterschied machen!

ist Auftrag des Managing Diversity!

Unterschiede, die einen Unterschied machen!

ist Auftrag des Diversity Management!



Zum Nutzen von **Managing Diversity**

„Ein aktiver Umgang des Arbeitgebers mit der kulturellen Diversität der Beschäftigten führt zu einem vorurteilsfreien Arbeitsumfeld, in dem alle Beschäftigten wertgeschätzt werden – unabhängig von Geschlecht, Nationalität, ethnischer Herkunft, Hautfarbe, Religion oder Weltanschauung, Behinderung, Alter, sexueller Orientierung und Identität.“

Irmgard Schmalix,
verantwortliche Redakteurin
der Fachzeitschrift
»Der Personalrat 12/2022«.



**Sie sind
gefragt!**

Ist unser Wohlstand durch Alterung und Schrumpfung bedroht?

Was sollte Ihrer Meinung nach getan werden, damit die demographischen Folgen begrenzt bleiben?

1. Aktualität des Themas

1.1 Personalknappheit: Politische und unternehmerische Fehler

1.2 Fehlender Nachwuchs: Nicht Geborene können nicht eingestellt werden

1.3 Verändertes Arbeitsethos: Arbeiten ist nicht der einzige Sinn des Lebens

2. Personalgewinnung: Mit Diversity Management Potentiale nutzen

2.1 Diversity Management: Was ist damit gemeint?

2.2 Managing Diversity und Diversity Management

2.3 Vorteile durch DIM erzielen

3. DiM-Gestaltung in der Praxis – Vom Zufall zum System

3.1. DiM-Ziele: Wem dient Diversity Management?

3.2 DiM-Inhalte: Welche Handlungsfelder bestimmen Diversity Management?

3.3 DiM-Methoden: Warum muss der Zufall durch das System ersetzt werden?

3.4 DiM-Akteure: Wer ist für Diversity Management verantwortlich?

3.5 DiM-Kontext: Wem dient Diversity Management?

3.6 DiM-Gestaltung: Welche Fragen sind zu beantworten?

4. Konkrete Empfehlungen für die DiM-Gestaltung

4.1. Systematische Auswahlverfahren

4.2. Systematische Einführung

4.3 Strukturierte Mitarbeitergespräche (SMG)

4.4 Karrierewege

Diversity Management: Passung von Belegschaft und Aufgaben

Vorteile der Organisation

- Verbesserung der Wirtschaftlichkeit/Leistungsfähigkeit der Organisation
- Steigerung der Flexibilität der Belegschaft
- Steigerung von Motivation, Kreativität und Produktivität
- Steigerung der Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten
- Nachwuchssicherung für Fach- und Führungspositionen
- Imageverbesserung des Unternehmens, der Behörde

Vorteile der Beschäftigten

- Entfaltung persönlicher Anlagen
- Verbesserung individueller Karrierechancen
- Au- und Ausbau von Befähigung und Erfahrung
- Qualifizierung für neue, herausfordernde Aufgaben
- Erhöhung von Flexibilität und Mobilität
- Erhöhung der Arbeitszufriedenheit
- Einkommensverbesserung

Vgl. Strombach, M.E. (1992): Personalentwicklung, Würzburg 1992, S.16; vgl. Becker, M./Schwarz, V. (2001): Personalentwicklung in Theorie und Praxis, Forschungsstand und weiterführende Forschungsfragen, in: dieselben (Hrsg): Theorie und Praxis der Personalentwicklung: Aktuelle Beiträge aus Wissenschaft und Praxis, München/Mering 2001, S. 18f.

➤ **Flexibilitätsvorteil**

Optimal gebildete Gruppen können schnell und differenziert auf Umweltveränderungen reagieren.

➤ **Kreativitäts- und Innovationsvorteil**

„Bunte Teams“ erarbeiten innovativen und kreative Lösungen.

➤ **Personalmarketingvorteil**

- geeignete Potentiale Finden und Binden, unabhängig von Geschlecht, Alter, Herkunft usw.
- Aufbau einer attraktiven Arbeitgebermarke (Employer Brand)

➤ **Marketingvorteil**

- Vielfalt und Veränderungen der Kunden durch Vielfalt der Belegschaft bedienen
- Kundenbindung durch fairen Umgang und verlässliche Zusagen

➤ **Kostenvorteil**

- Optimale Vielfalt entspricht dem Optimum der Kosten
- Fairness und Entfaltung sichern Motivation und Leistungsbereitschaft.

➤ **Internationalisierungsvorteil**

- Optimale Vielfalt sichert die Wettbewerbsfähigkeit auf den Weltmärkten

1. Aktualität des Themas

- 1.1 Personalknappheit: Politische und unternehmerische Fehler
- 1.2 Fehlender Nachwuchs: Nicht Geborene können nicht eingestellt werden
- 1.3 Verändertes Arbeitsethos: Arbeiten ist nicht der einzige Sinn des Lebens

2. Personalgewinnung: Mit Diversity Management Potentiale nutzen

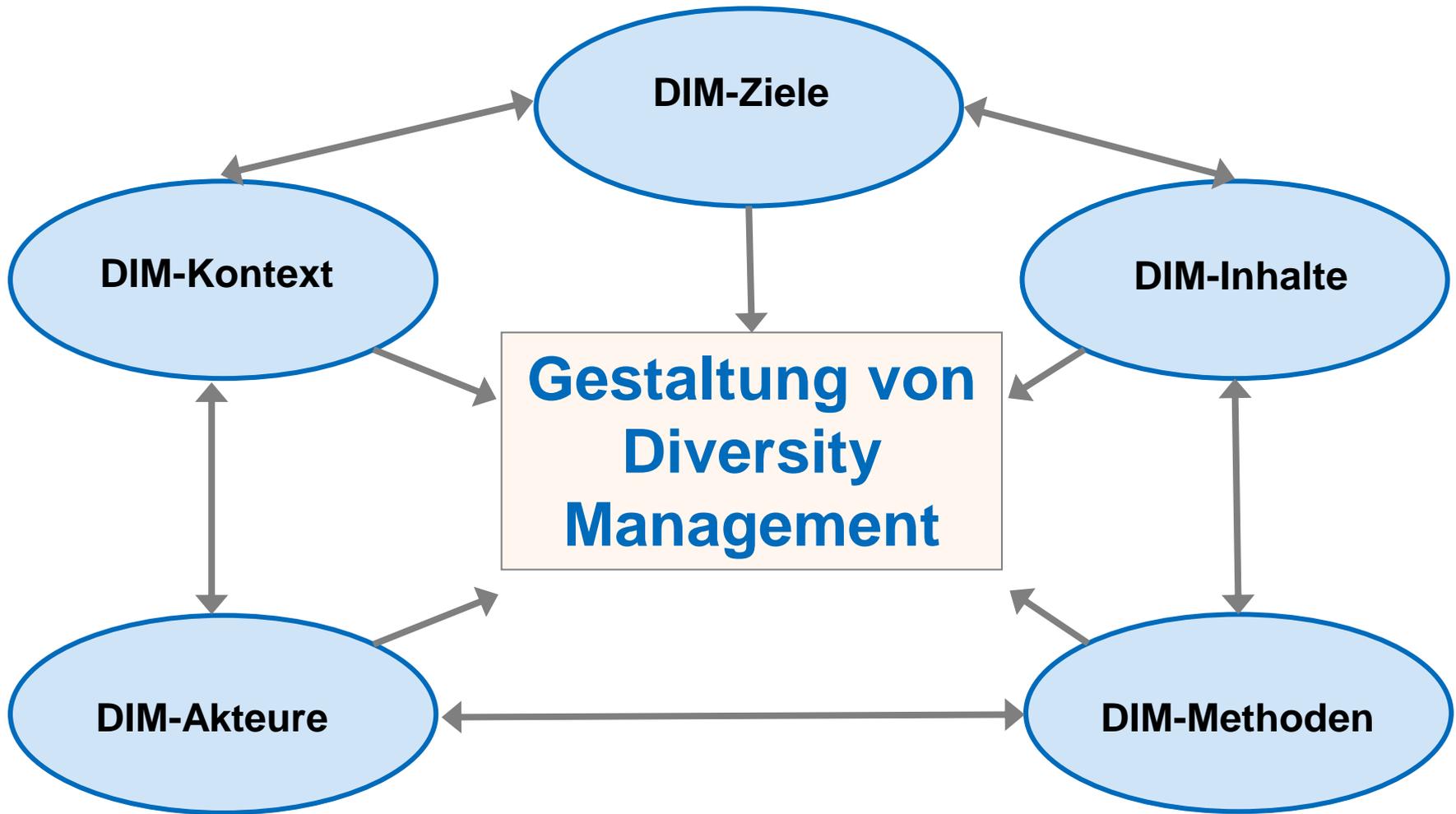
- 2.1 Diversity Management: Was ist damit gemeint?
- 2.2 Managing Diversity und Diversity Management
- 2.3 Vorteile durch DIM erzielen

3. DiM-Gestaltung in der Praxis – Vom Zufall zum System

- 3.1. DiM-Ziele: Wem dient Diversity Management?
- 3.2 DiM-Inhalte: Welche Handlungsfelder bestimmen Diversity Management?
- 3.3 DiM-Methoden: Warum muss der Zufall durch das System ersetzt werden?
- 3.4 DiM-Akteure: Wer ist für Diversity Management verantwortlich?
- 3.5 DiM-Kontext: Wem dient Diversity Management?
- 3.6 DiM-Gestaltung: Welche Fragen sind zu beantworten?

4. Konkrete Empfehlungen für die DiM-Gestaltung

- 4.1. Systematische Auswahlverfahren
- 4.2. Systematische Einführung
- 4.3 Strukturierte Mitarbeitergespräche (SMG)
- 4.4 Karrierewege



Interdisziplinärer Zusammenhang der Handlungsfelder (Intersektionalität)

Vgl. Becker, M. (2009): Personalentwicklung: Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis, 5., aktual. u. erw. Aufl. Stuttgart 2009, S. 4.

1. Aktualität des Themas

- 1.1 *Personalknappheit: Politische und unternehmerische Fehler*
- 1.2 *Fehlender Nachwuchs: Nicht Geborene können nicht eingestellt werden*
- 1.3 *Verändertes Arbeitsethos: Arbeiten ist nicht der einzige Sinn des Lebens*

2. Personalgewinnung: Mit Diversity Management Potentiale nutzen

- 2.1 *Diversity Management: Was ist damit gemeint?*
- 2.2 *Managing Diversity und Diversity Management*
- 2.3 *Vorteile durch DIM erzielen*

3. DiM-Gestaltung in der Praxis – Vom Zufall zum System

3.1. *DiM-Ziele: Wem dient Diversity Management?*

- 3.2 *DiM-Inhalte: Welche Handlungsfelder bestimmen Diversity Management?*
- 3.3 *DiM-Methoden: Warum muss der Zufall durch das System ersetzt werden?*
- 3.4 *DiM-Akteure: Wer ist für Diversity Management verantwortlich?*
- 3.5 *DiM-Kontext: Wem dient Diversity Management?*
- 3.6 *DiM-Gestaltung: Welche Fragen sind zu beantworten?*

4. Konkrete Empfehlungen für die DiM-Gestaltung

- 4.1. *Systematische Auswahlverfahren*
- 4.2. *Systematische Einführung*
- 4.3 *Strukturierte Mitarbeitergespräche (SMG)*
- 4.4 *Karrierewege*

Wem dient die Vielfalt? Welche Ziele sind zu unterscheiden?

Ziele des Managements

- Verbesserung der Wirtschaftlichkeit/Leistungsfähigkeit
- Steigerung der Flexibilität im Personaleinsatz
- Steigerung der Motivation/Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter
- Nachwuchssicherung für Fach- und Führungspositionen
- Steigerung der Innovationskraft/Kreativität
- Imageverbesserung des Unternehmens

Ziele der Mitarbeiter

- Entfaltung persönlicher Anlagen
- Verbesserung der Karrierechancen
- Verbesserung von Befähigung und Erfahrung
- Qualifizierung für neue, herausfordernde Aufgaben
- Erhöhung von Flexibilität und Mobilität
- Erhöhung der Arbeitszufriedenheit
- Einkommensverbesserung

1. Aktualität des Themas

1.1 *Personalknappheit: Politische und unternehmerische Fehler*

1.2 *Fehlender Nachwuchs: Nicht Geborene können nicht eingestellt werden*

1.3 *Verändertes Arbeitsethos: Arbeiten ist nicht der einzige Sinn des Lebens*

2. Personalgewinnung: Mit Diversity Management Potentiale nutzen

2.1 *Diversity Management: Was ist damit gemeint?*

2.2 *Managing Diversity und Diversity Management*

2.3 *Vorteile durch DIM erzielen*

3. DiM-Gestaltung in der Praxis – Vom Zufall zum System

3.1 *DiM-Ziele: Wem dient Diversity Management?*

3.2 *DiM-Inhalte: Welche Handlungsfelder bestimmen Diversity Management?*

3.3 *DiM-Methoden: Warum muss der Zufall durch das System ersetzt werden?*

3.4 *DiM-Akteure: Wer ist für Diversity Management verantwortlich?*

3.5 *DiM-Kontext: Wem dient Diversity Management?*

3.6 *DiM-Gestaltung: Welche Fragen sind zu beantworten?*

4. Konkrete Empfehlungen für die DiM-Gestaltung

4.1 *Systematische Auswahlverfahren*

4.2 *Systematische Einführung*

4.3 *Strukturierte Mitarbeitergespräche (SMG)*

4.4 *Karrierewege*

Diversity Management

DiM-Grundlagen

DiM-
Forschung

DiM-
Reifegrad

DiM-Philosophie
und Projekt

DiM-Kernthemen

- Alterung und Schrumpfung
(z. B. Senior Consultant Konzept)
- Gendergerechtigkeit
(z. B. Frauenförderung)
- Gesundheit
(z. B. Resilienz-Initiative)
- Pluralität der Lebensformen
(z. B. Vortragsreihe zu Weltreligionen)
- Bildung
(z. B. Förderung schwacher Auszubildender)



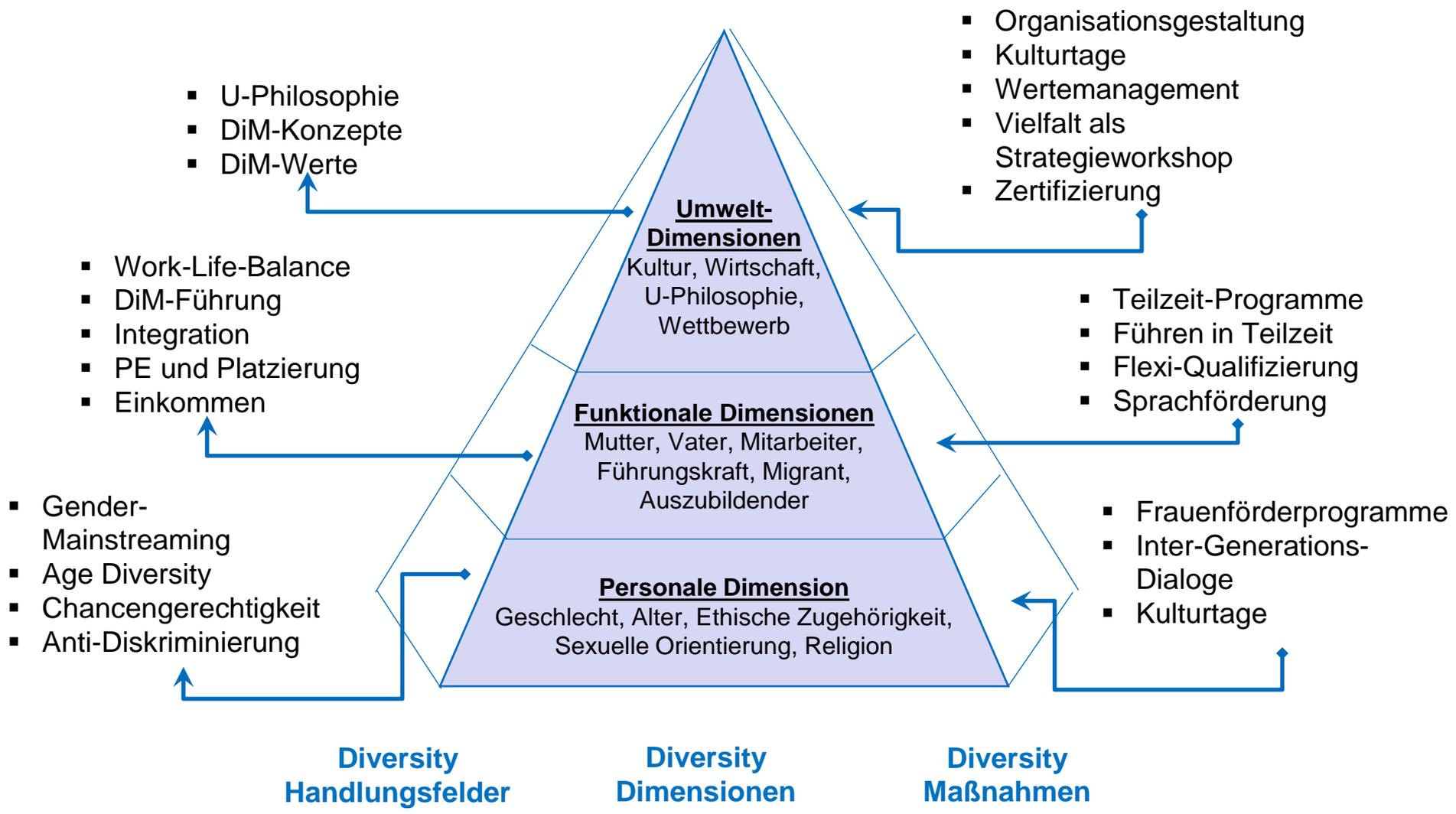
Die richtigen DiM-Dinge tun!

DiM-Querschnittsthemen

- Rechtliche Aspekte (z. B. AGG)
- Organisatorische Aspekte
(z. B. Work-Life-Balance)
- Betriebswirtschaftliche Aspekte
(z. B. DiM-KPI)
- Kommunikationsaspekte
(z. B. FK-Sensibilisierung)
- Methodische Aspekte
(z. B. DiM-Projektorganisationen)
- Führung
(z. B. Führung in reduzierter Vollzeit)



Die DiM-Dinge richtig tun!



1. Aktualität des Themas

1.1 *Personalknappheit: Politische und unternehmerische Fehler*

1.2 *Fehlender Nachwuchs: Nicht Geborene können nicht eingestellt werden*

1.3 *Verändertes Arbeitsethos: Arbeiten ist nicht der einzige Sinn des Lebens*

2. Personalgewinnung: Mit Diversity Management Potentiale nutzen

2.1 *Diversity Management: Was ist damit gemeint?*

2.2 *Managing Diversity und Diversity Management*

2.3 *Vorteile durch DIM erzielen*

3. DiM-Gestaltung in der Praxis – Vom Zufall zum System

3.1 *DiM-Ziele: Wem dient Diversity Management?*

3.2 *DiM-Inhalte: Welche Handlungsfelder bestimmen Diversity Management?*

3.3 *DiM-Methoden: Warum muss der Zufall durch das System ersetzt werden?*

3.4 *DiM-Akteure: Wer ist für Diversity Management verantwortlich?*

3.5 *DiM-Kontext: Wem dient Diversity Management?*

3.6 *DiM-Gestaltung: Welche Fragen sind zu beantworten?*

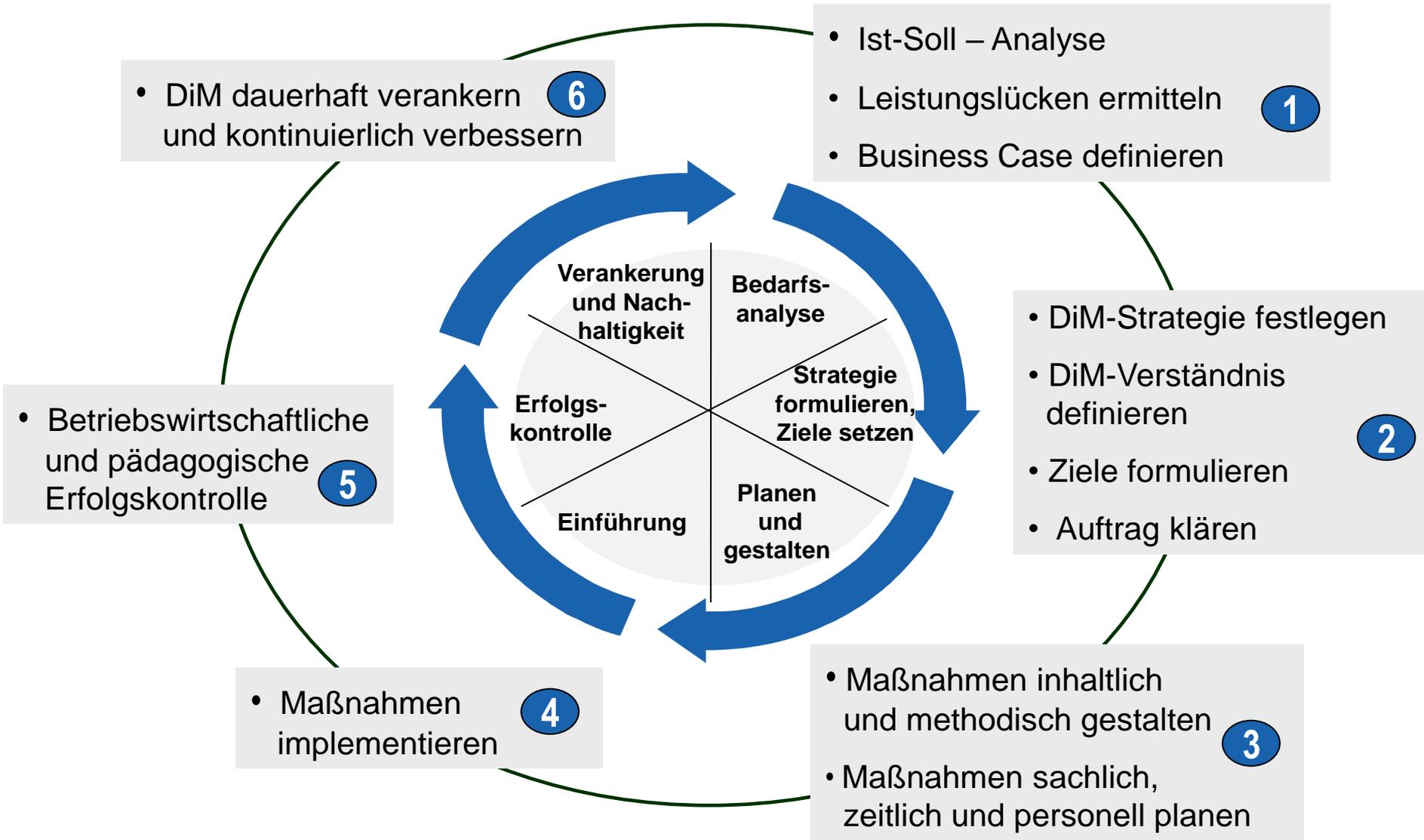
4. Konkrete Empfehlungen für die DiM-Gestaltung

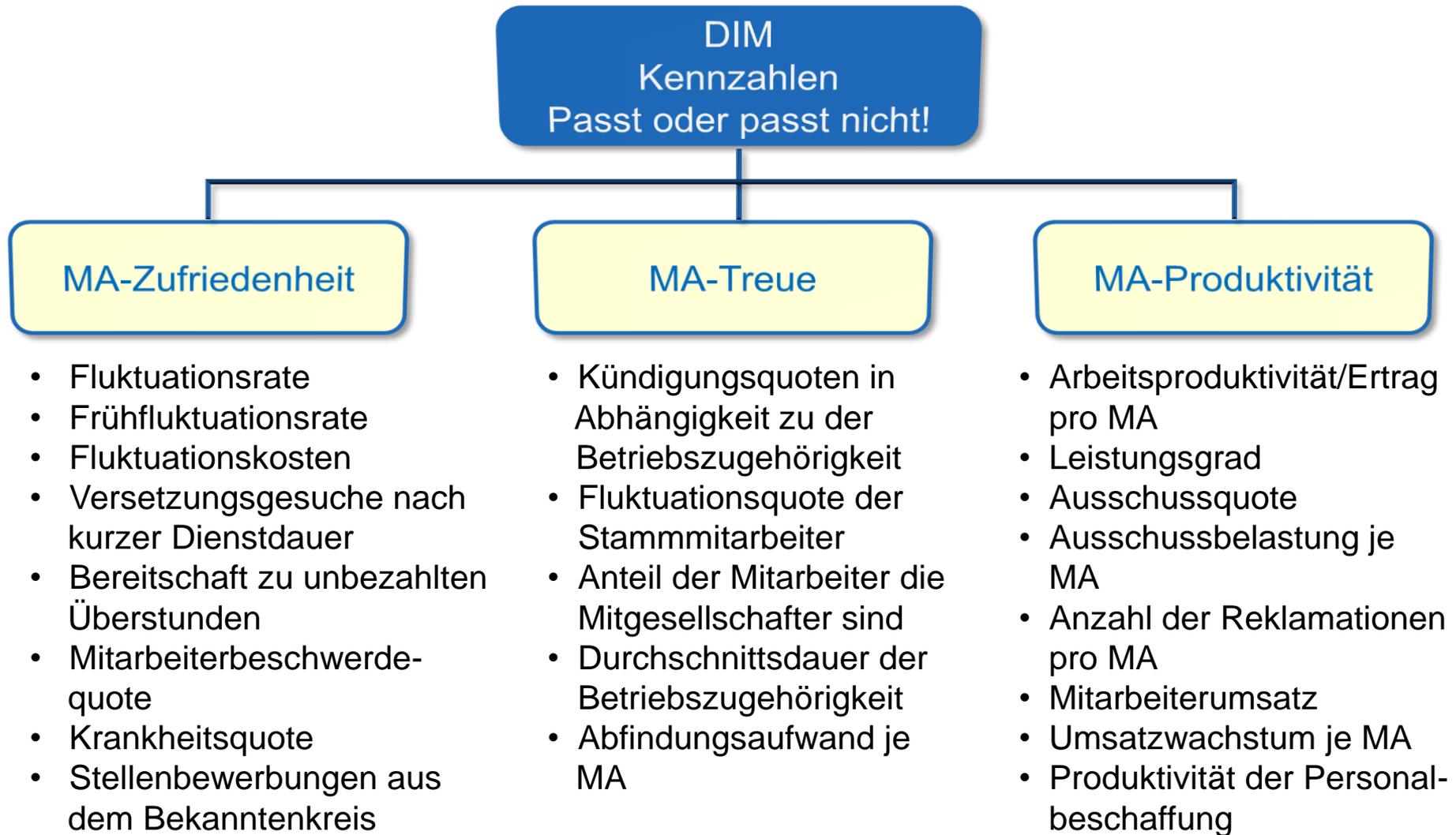
4.1 *Systematische Auswahlverfahren*

4.2 *Systematische Einführung*

4.3 *Strukturierte Mitarbeitergespräche (SMG)*

4.4 *Karrierewege*







**Sie sind
gefragt!**

Wird die Zweiteilung von Diversity in *Managing Diversity* und *Diversity Management* in Ihrer Behörde praktiziert?

Welche Aktivitäten nutzen Sie?

1. Aktualität des Themas

1.1 Personalknappheit: Politische und unternehmerische Fehler

1.2 Fehlender Nachwuchs: Nicht Geborene können nicht eingestellt werden

1.3 Verändertes Arbeitsethos: Arbeiten ist nicht der einzige Sinn des Lebens

2. Personalgewinnung: Mit Diversity Management Potentiale nutzen

2.1 Diversity Management: Was ist damit gemeint?

2.2 Managing Diversity und Diversity Management

2.3 Vorteile durch DIM erzielen

3. DiM-Gestaltung in der Praxis – Vom Zufall zum System

3.1. DiM-Ziele: Wem dient Diversity Management?

3.2 DiM-Inhalte: Welche Handlungsfelder bestimmen Diversity Management?

3.3 DiM-Methoden: Warum muss der Zufall durch das System ersetzt werden?

3.4 DiM-Akteure: Wer ist für Diversity Management verantwortlich?

3.5 DiM-Kontext: Wem dient Diversity Management?

3.6 DiM-Gestaltung: Welche Fragen sind zu beantworten?

4. Konkrete Empfehlungen für die DiM-Gestaltung

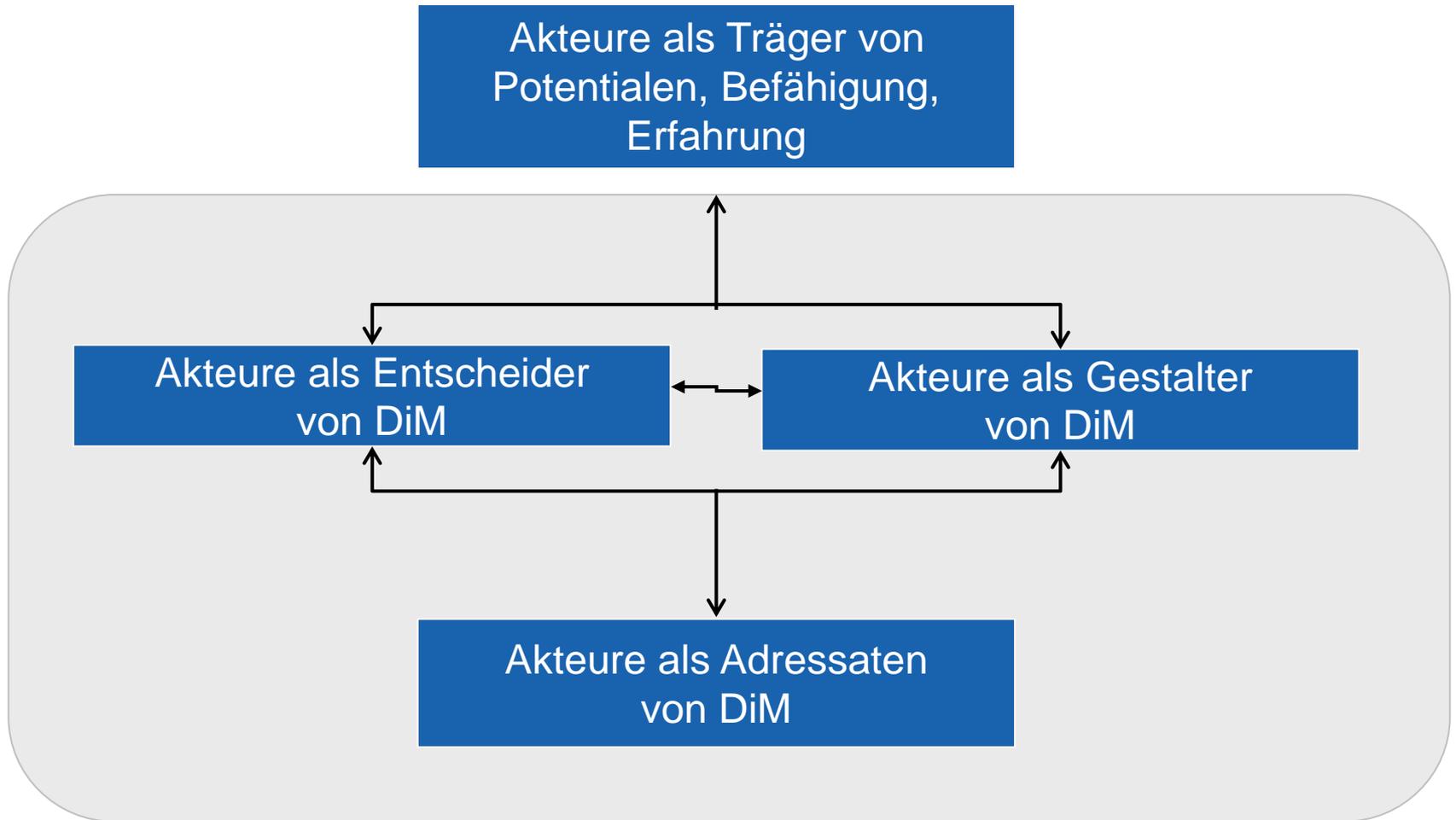
4.1. Systematische Auswahlverfahren

4.2. Systematische Einführung

4.3 Strukturierte Mitarbeitergespräche (SMG)

4.4 Karrierewege

Systematisches „Managing Diversity“ und „Diversity Management“

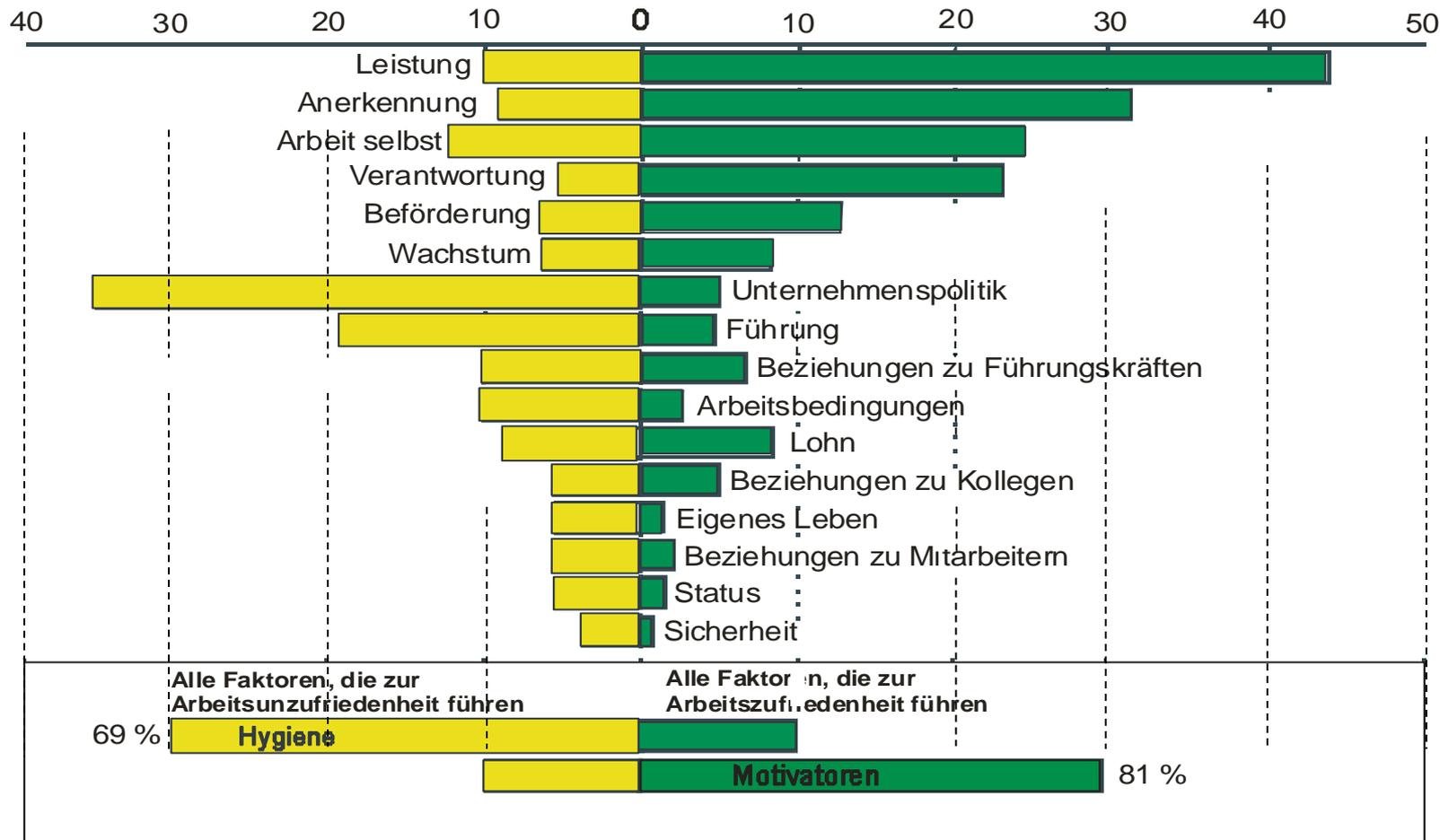


Vgl. Becker, M./Schwarz, V. (2001): Personalentwicklung in Theorie und Praxis. Forschungsstand und weiterführende Forschungsfragen, in: dieselben (Hrsg): Theorie und Praxis der Personalentwicklung: Aktuelle Beiträge aus Wissenschaft und Praxis, München/Mering 2001, S. 13 ff.

Einflussfaktoren auf Arbeitseinstellungen

Faktoren, die zu extremer Unzufriedenheit führten
(gewonnen aus 1844 Arbeitsepisoden)
Häufigkeit in %

Faktoren, die zu extremer Zufriedenheit führten
(gewonnen aus 1753 Arbeitsproben)
Häufigkeit in %



Quelle: Herzberg, F.: Was Mitarbeiter wirklich in Schwung bringt. In Harvard Manager, Führung und Organisation, Bd. 3, Hamburg, S. 66

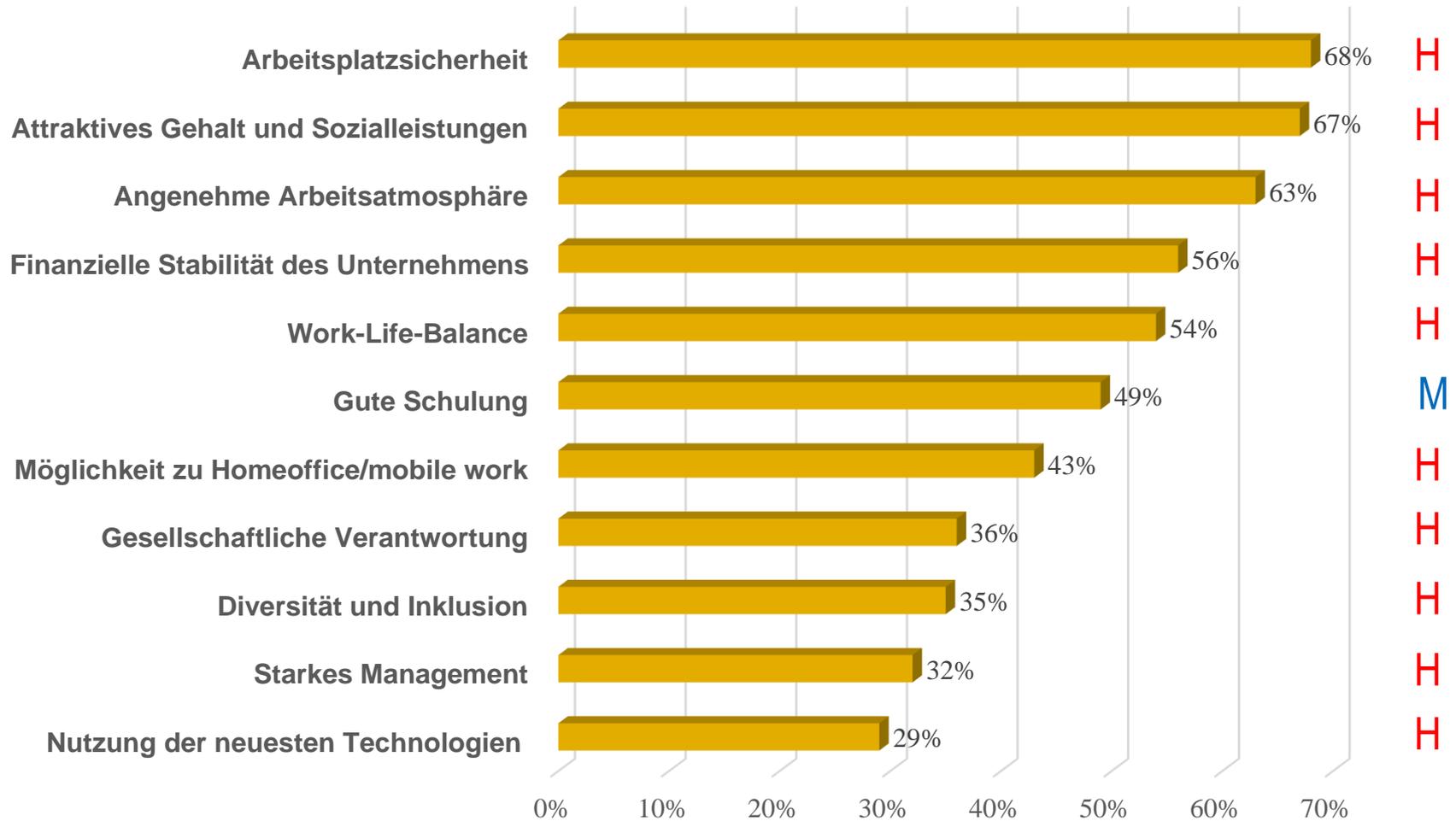
Das Statistische Bundesamt (Statista) hat Kriterien für die Wahl des zukünftigen Arbeitgebers erhoben.

Auf den ersten 10 Plätzen stehen:

Arbeitsklima	Hygienefaktor
Spaß/Erfüllung	Motivator
Work-Life-Balance	Hygienefaktor
Attraktives Einstiegsgehalt	Hygienefaktor
Weiterentwicklungsmöglichkeiten	Motivator
Flexible Arbeitszeiten	Hygienefaktor
Hohes Einkommen in der Zukunft	Hygienefaktor
Der Standort des Arbeitgebers	Hygienefaktor
Arbeitsplatzsicherheit	Hygienefaktor
Überstundenausgleich/-Vergütung	Hygienefaktor

8 x Hygienefaktor – 2 x Motivator

Welche Faktoren sind Ihnen bei der Arbeitgeberwahl wichtig?

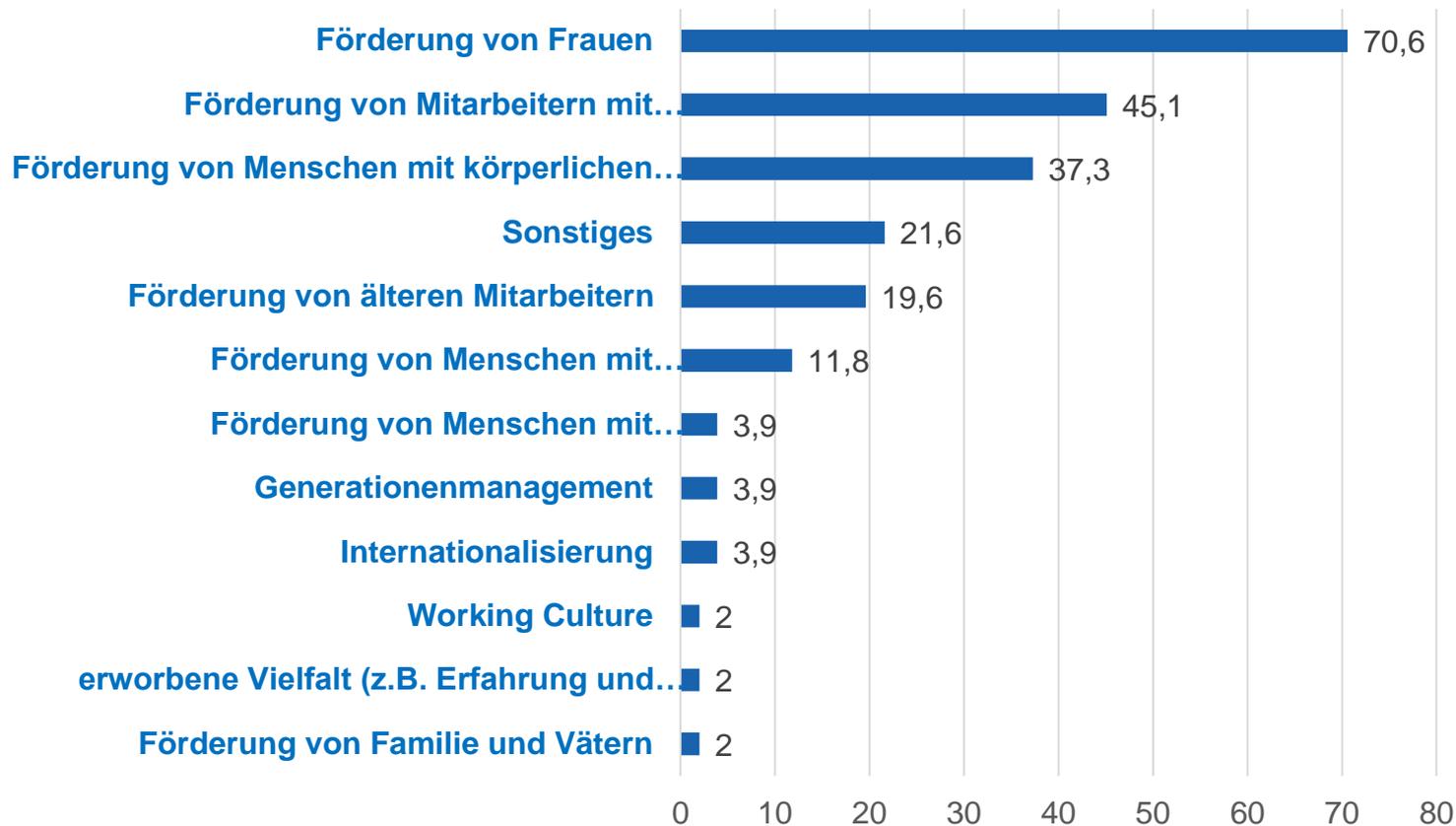


Wichtigkeit des "Diversity & Inclusion"-Konzepts für den Erfolg des Unternehmens (in Prozent; Mehrfachnennungen möglich)



Priorisierte Handlungsfelder der "Diversity & Inclusion"-Arbeit?

(in Prozent; Mehrfachnennungen möglich)



1. Aktualität des Themas

- 1.1 Personalknappheit: Politische und unternehmerische Fehler
- 1.2 Fehlender Nachwuchs: Nicht Geborene können nicht eingestellt werden
- 1.3 Verändertes Arbeitsethos: Arbeiten ist nicht der einzige Sinn des Lebens

2. Personalgewinnung: Mit Diversity Management Potentiale nutzen

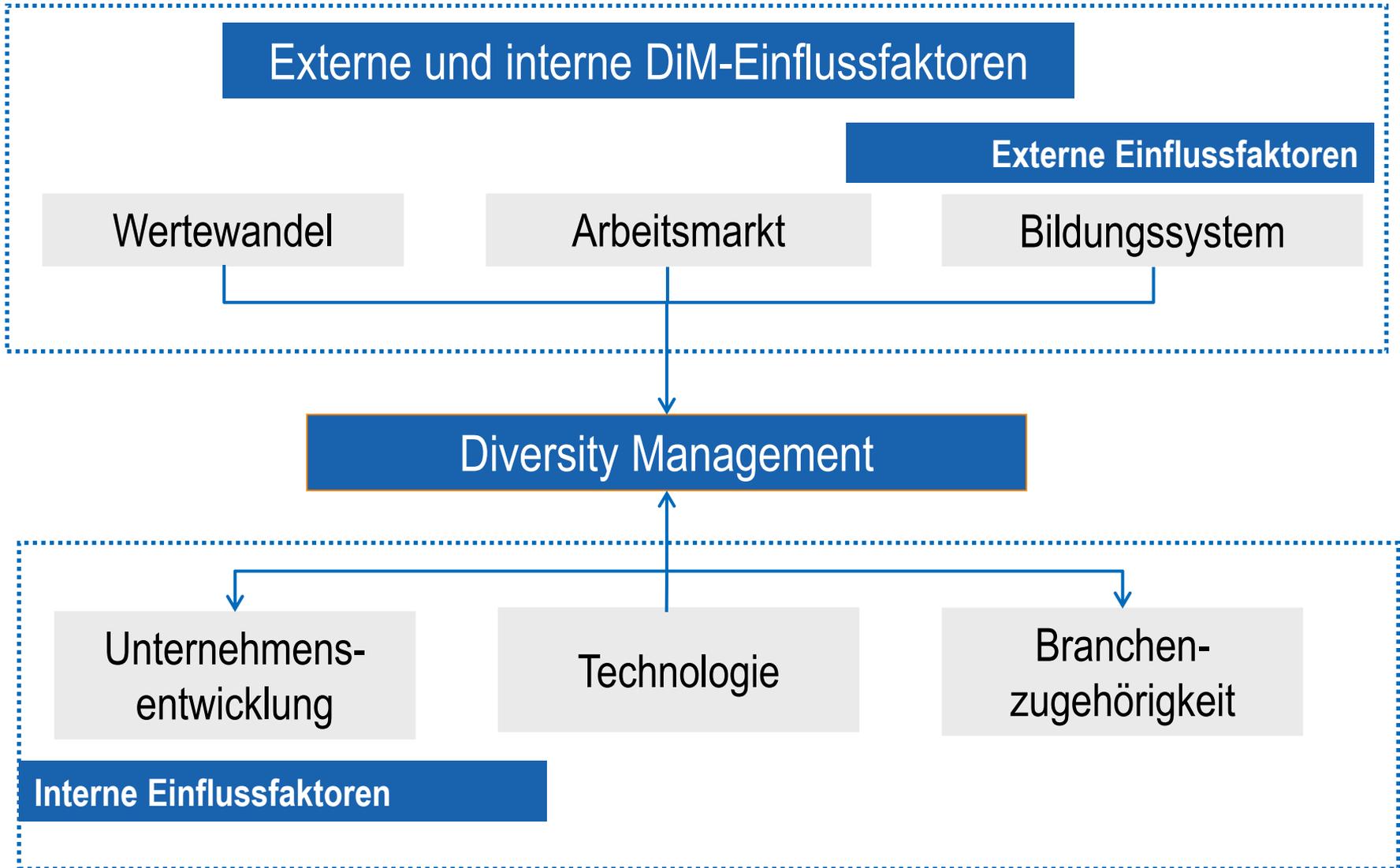
- 2.1 Diversity Management: Was ist damit gemeint?
- 2.2 Managing Diversity und Diversity Management
- 2.3 Vorteile durch DIM erzielen

3. DiM-Gestaltung in der Praxis – Vom Zufall zum System

- 3.1. DiM-Ziele: Wem dient Diversity Management?
- 3.2 DiM-Inhalte: Welche Handlungsfelder bestimmen Diversity Management?
- 3.3 DiM-Methoden: Warum muss der Zufall durch das System ersetzt werden?
- 3.4 DiM-Akteure: Wer ist für Diversity Management verantwortlich?
- 3.5 DiM-Kontext: Ist-Analyse im Reifegradkonzept: Wo steht die Organisation?
- 3.6 DiM-Gestaltung: Welche Fragen sind zu beantworten?

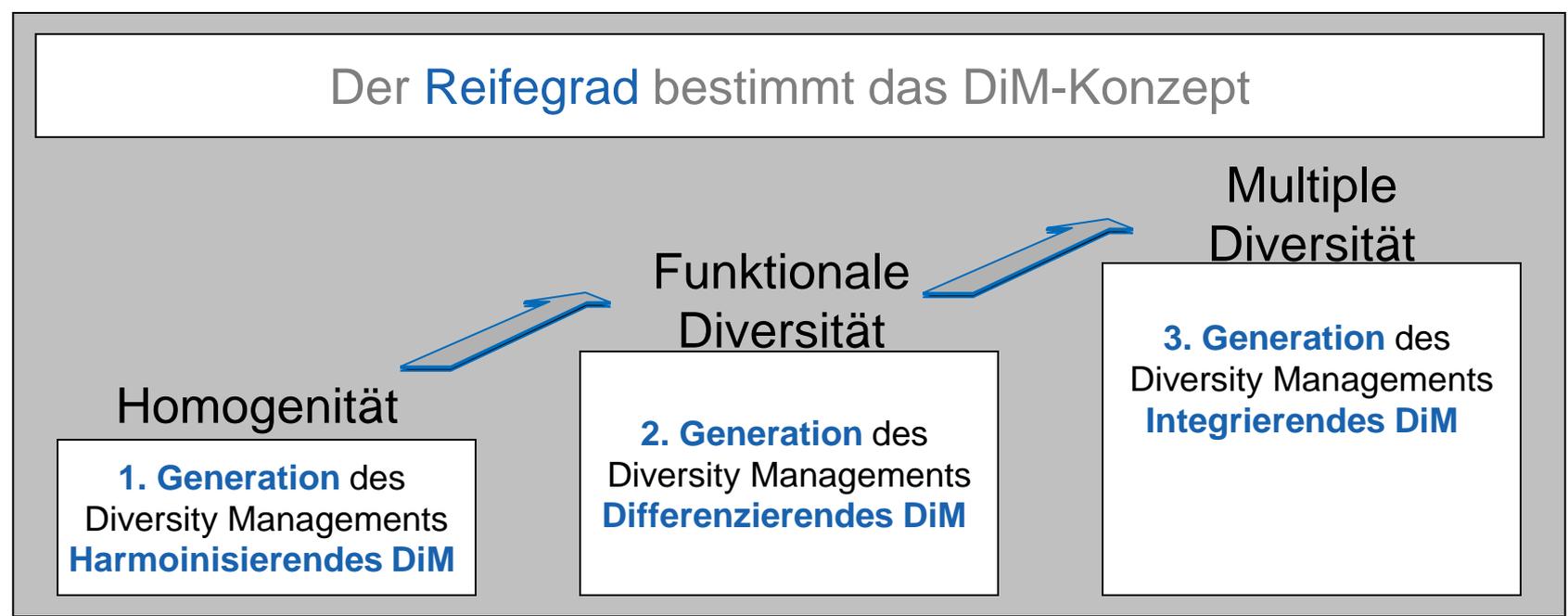
4. Konkrete Empfehlungen für die DiM-Gestaltung

- 4.1. Systematische Auswahlverfahren
- 4.2. Systematische Einführung
- 4.3 Strukturierte Mitarbeitergespräche (SMG)
- 4.4 Karrierewege



Generationenschema des Diversity Management

Unternehmen und Menschen sind dort abzuholen, wo sie stehen!



Ableitung von Merkmalsausprägungen

Generationen Merkmale	1. Generation Harmonisierendes DiM	2. Generation Differenzierendes DiM	3. Generation Integrierendes DiM
Charakteristik	<ul style="list-style-type: none"> • Einhalten von Vorschriften und Quoten • Antidiskriminierung • Chancengleichheit • Rigide „Gleichbehandlung“ • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Herausbildung einzigartiger Humanressourcen • Nutzung von Unterschieden in Abhängigkeit vom Markt • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Integration der Verschiedenheiten in die Unternehmenskultur • Nutzung von Unterschieden als Erfolgsfaktor • ...

Transformation der Merkmalsausprägungen in einen Fragebogen

Beispiel: DiM Charakteristik in Ihrem Unternehmen

- Alle sind gleich!
- Alle sind gleich - Jeder ist anders!
- Jeder ist anders - Alle sind eins!

Auswertung und Interpretation der Ergebnisse

- Diversity-Konzepte kann man nicht von der Stange kaufen (Passungsnotwendigkeit)!
- Diversity-Konzepte müssen Unternehmen und Menschen dort abholen, wo sie in ihrer Entwicklung stehen (DIM-Reifegrad)!
- Die Erarbeitung von DIM-Konzepten sollte von einer interfunktional und interhierarchisch besetzten Projektgruppe erarbeitet werden (Kompetenz- und Akzeptanzsicherung)!
- Bei der Einführung von DIM gilt der Grundsatz „Rom wurde auch nicht an einem Tage gebaut!“ (Priorisierungsthese)!
- Alle DIM-Aktivitäten müssen einen signifikanten Beitrag für Unternehmen und Beschäftigte erbringen (DIM-Impact)!



**Sie sind
gefragt!**

Wie schätzen Sie den Reifegrad des Diversity Managements in Ihrer Behörde ein? Harmonisierendes, differenzierendes oder integrierendes DIM?

1. Aktualität des Themas

1.1 Personalknappheit: Politische und unternehmerische Fehler

1.2 Fehlender Nachwuchs: Nicht Geborene können nicht eingestellt werden

1.3 Verändertes Arbeitsethos: Arbeiten ist nicht der einzige Sinn des Lebens

2. Personalgewinnung: Mit Diversity Management Potentiale nutzen

2.1 Diversity Management: Was ist damit gemeint?

2.2 Managing Diversity und Diversity Management

2.3 Vorteile durch DIM erzielen

3. DiM-Gestaltung in der Praxis – Vom Zufall zum System

3.1. DiM-Ziele: Wem dient Diversity Management?

3.2 DiM-Inhalte: Welche Handlungsfelder bestimmen Diversity Management?

3.3 DiM-Methoden: Warum muss der Zufall durch das System ersetzt werden?

3.4 DiM-Akteure: Wer ist für Diversity Management verantwortlich?

3.5 DiM-Kontext: Wem dient Diversity Management?

3.6 DiM-Gestaltung: Welche Fragen sind zu beantworten?

4. Konkrete Empfehlungen für die DiM-Gestaltung

4.1. Systematische Auswahlverfahren

4.2. Systematische Einführung

4.3 Strukturierte Mitarbeitergespräche (SMG)

4.4 Karrierewege

- Wer will und wer führt Diversity?
- Wo steht das Unternehmen in Bezug auf Diversity?
- Was soll erreicht werden und welchen Nutzen haben die Veränderungen?
- Auf welchem Weg und mit welcher Vorgehensweise sollen die Ziele erreicht werden?
- Wie soll was an wen kommuniziert werden?
- Wie kann interne Diversity-Expertise aufgebaut werden?
- Was kann man alles messen, für wen, wer misst, wann, wie oft?
- Wie kann DiM nachhaltig verankert werden?



Commitment und konzeptionelle Absicherung sind zentrale Erfolgsfaktoren für DIM

1. Aktualität des Themas

- 1.1 Personalknappheit: Politische und unternehmerische Fehler
- 1.2 Fehlender Nachwuchs: Nicht Geborene können nicht eingestellt werden
- 1.3 Verändertes Arbeitsethos: Arbeiten ist nicht der einzige Sinn des Lebens

2. Personalgewinnung: Mit Diversity Management Potentiale nutzen

- 2.1 Diversity Management: Was ist damit gemeint?
- 2.2 Managing Diversity und Diversity Management
- 2.3 Vorteile durch DIM erzielen

3. DiM-Gestaltung in der Praxis – Vom Zufall zum System

- 3.1 DiM-Ziele: Wem dient Diversity Management?
- 3.2 DiM-Inhalte: Welche Handlungsfelder bestimmen Diversity Management?
- 3.3 DiM-Methoden: Warum muss der Zufall durch das System ersetzt werden?
- 3.4 DiM-Akteure: Wer ist für Diversity Management verantwortlich?
- 3.5 DiM-Kontext: Wem dient Diversity Management?
- 3.6 DiM-Gestaltung: Welche Fragen sind zu beantworten?

4. Konkrete Empfehlungen für die DiM-Gestaltung

- 4.1. Systematische Auswahlverfahren
- 4.2 Systematische Einführung
- 4.3 Strukturierte Mitarbeitergespräche (SMG)
- 4.4 Karrierewege

Kollektive Klugheit versus kollektive Dummheit



Unsystematische, sympathieorientierte Auswahlverfahren führen auf die seifenglatte Rutsche in die Inkompetenz der Belegschaft



*Ein Fingerhut Auswahl ist besser
als ein Scheffel Training!*

*Die Personalauswahl muss stets
gerecht und qualitativ hochwertig
gestaltet werden!*

In **Auswahlverfahren** sind Begabung, Befähigung und Erfahrung der Kandidaten zu erheben. Drei Regeln sind im Auswahlverfahren zu beachten:

- **Regel 1: Auswahl ohne Vorurteile**

Auswahlverfahren sind ohne Vorbehalte, Vorurteile, Stereotypen, bewusste und unbewusste Voreingenommenheit durchzuführen (Managing Diversity).

- **Regel 2: Auswahl mit konkreter Zielsetzung**

Auswahlverfahren sind konsequent an den Aufgaben und Anforderungen auszurichten. Erhoben und bewertet werden die tatsächlich gezeigten Leistungen der Bewerber im Auswahlverfahren. Nur geeignete Kandidaten kommen in die Auswahlentscheidung (Diversity Management).

- **Regel 3: Auswahl mit System**

Auswahlverfahren sind gerecht gegen jedermann und systematisch durchzuführen. Unsystematische Auswahlverfahren führen zu zufälligen, systematische zu aussagekräftigen Ergebnissen!

Regel 1 - Managing Diversity

Auswahlverfahren sind AGG-konform ohne Vorbehalte, Vorurteile, positive und negative Diskriminierung durchzuführen!

*Unterschiede, die keine Unterschiede machen, dürfen keine Unterschiede machen!
Jeder Bewerber ist anders, alle sind gleich zu behandeln!*

Regel 2 - Diversity Management

Auswahlverfahren sind an den Interessen und den Aufgaben des Unternehmens und der Bewerber so auszurichten, dass die am besten Geeigneten ausgewählt und eingestellt werden!

*Unterschiede, die einen Unterschied machen müssen (Begabung, Ausbildung, Erfahrung), müssen einen Unterschied (in der Beurteilung) machen (dürfen)!
Jeder Bewerber ist anders und ist anders zu behandeln!*

Um als Ergebnis von Auswahlverfahren
Vielfalt (Unterschiede) feststellen zu
können,
muss der Auswahlprozess **Einfalt** (keine
Unterschiede) praktizieren!

Floatende unsystematische Auswahlverfahren: System Zufall!

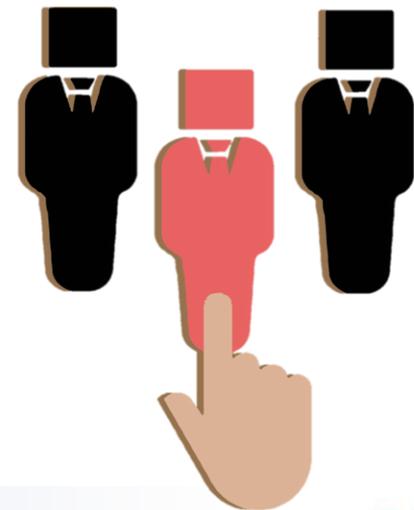
- Die Auswahl erfolgt ohne Rückbindung an die Tätigkeiten und Anforderungen der Stelle
- Dauer, Inhalt, Beobachtung und Bewertung der Bewerber „floaten“ mit der Motivation und Befähigung der auswählenden Assessoren
- Die Kosten unsystematischer Auswahlverfahren sind hoch, die Akzeptanz ist niedrig
- Die Resultate sind zufällig, beliebig, wenig treffsicher!

Feste, systematische Auswahlverfahren: System Gerechtigkeit!

- Die Auswahl erfolgt mit konsequenter Rückbindung an die Tätigkeiten und Anforderungen der Stelle
- Dauer, Inhalt, Beobachtung und Bewertung der Bewerber sind quantitativ und qualitativ stets identisch
- Der Nutzen fester Auswahlverfahren übersteigt die Kosten erheblich, die Akzeptanz des Verfahrens ist hoch
- Die Resultate sind gerecht, diskriminierungsfrei und in hohem Maße treffsicher

Feste Auswahlverfahren ersetzen den Zufall durch System!

- Geeignete Bewerber werden nicht eingeladen, nicht begutachtet, nicht ausgewählt!
- Ungeeignete Bewerber werden eingeladen, nicht sorgfältig begutachtet und ausgewählt!
- Fortgesetzte unsystematische Auswahl senkt das Leistungsniveau der Belegschaft!
- Werden nicht passende (Werte) und nicht leistungsfähige (Begabung, Befähigung, Erfahrung) Bewerber ausgewählt, wird das Betriebsklima gestört!
- Schlechte Auswahlresultate ermuntern exzellente Beschäftigte, das Unternehmen zu verlassen!
- ...



Entscheidungs- probleme ?!



1. Aktualität des Themas

- 1.1 *Personalknappheit: Politische und unternehmerische Fehler*
- 1.2 *Fehlender Nachwuchs: Nicht Geborene können nicht eingestellt werden*
- 1.3 *Verändertes Arbeitsethos: Arbeiten ist nicht der einzige Sinn des Lebens*

2. Personalgewinnung: Mit Diversity Management Potentiale nutzen

- 2.1 *Diversity Management: Was ist damit gemeint?*
- 2.2 *Managing Diversity und Diversity Management*
- 2.3 *Vorteile durch DIM erzielen*

3. DiM-Gestaltung in der Praxis – Vom Zufall zum System

- 3.1 *DiM-Ziele: Wem dient Diversity Management?*
- 3.2 *DiM-Inhalte: Welche Handlungsfelder bestimmen Diversity Management?*
- 3.3 *DiM-Methoden: Warum muss der Zufall durch das System ersetzt werden?*
- 3.4 *DiM-Akteure: Wer ist für Diversity Management verantwortlich?*
- 3.5 *DiM-Kontext: Wem dient Diversity Management?*
- 3.6 *DiM-Gestaltung: Welche Fragen sind zu beantworten?*

4. Konkrete Empfehlungen für die DiM-Gestaltung

- 4.1. *Systematische Auswahlverfahren*
- 4.2 Systematische Einführung**
- 4.3 *Strukturierte Mitarbeitergespräche (SMG)*
- 4.4 *Karrierewege*

Systematische Einführung neuer Beschäftigter führt zum Abbau kognitiver Dissonanz, schneller Integration und Normleistung!

Eingestellt und vergessen:

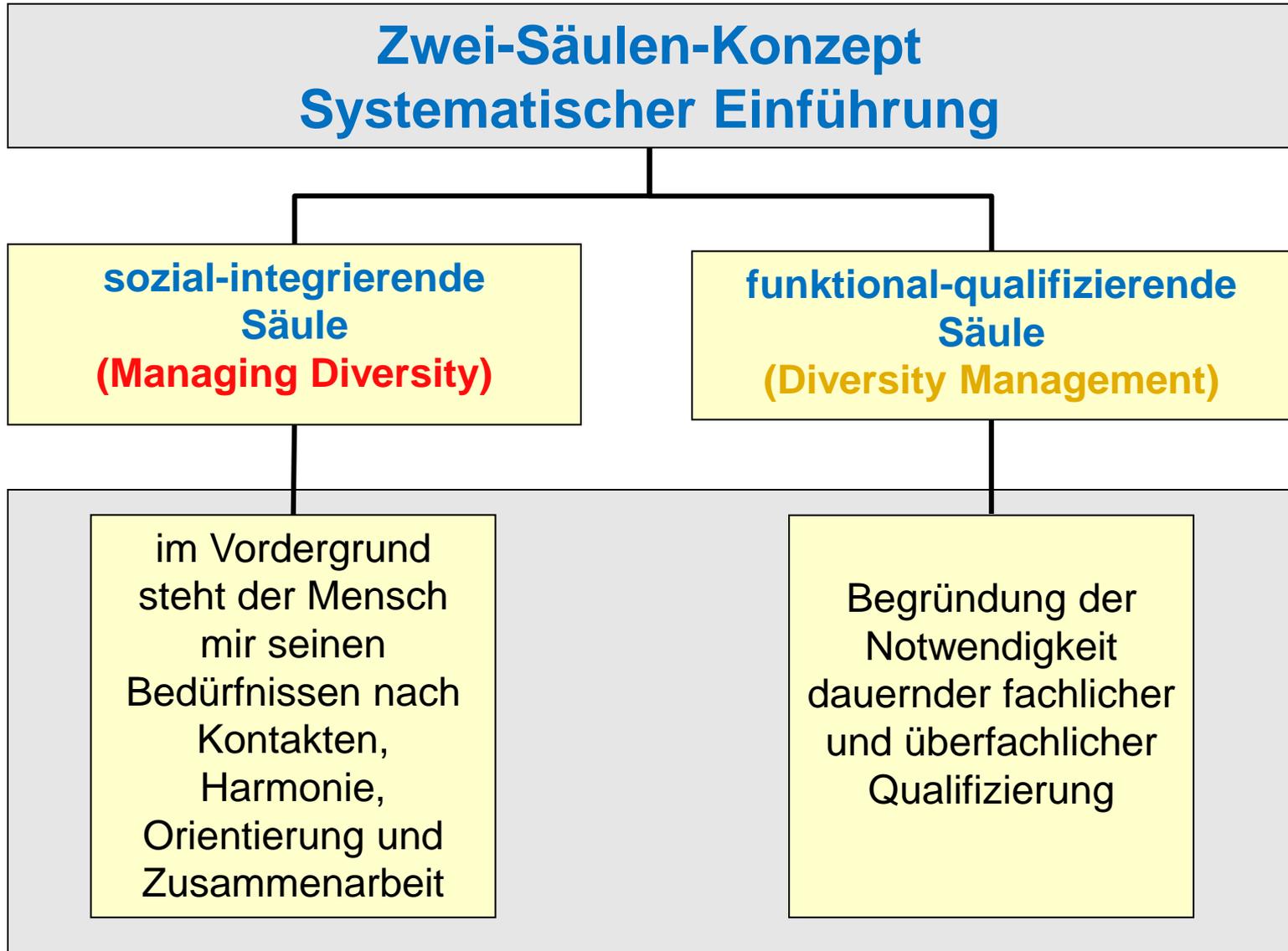
- Unzufriedenheit
- Kündigung,
- schlechtes Betriebsklima



Eingestellt und wertgeschätzt:

- Zufriedenheit
- Leistung
- Gutes Betriebsklima

Eingestellt und vergessen führt zu Frühfluktuation, innerer Kündigung, Frust, Belastung des Betriebsklimas und sinkender Produktivität!



1. Aktualität des Themas

- 1.1 Personalknappheit: Politische und unternehmerische Fehler
- 1.2 Fehlender Nachwuchs: Nicht Geborene können nicht eingestellt werden
- 1.3 Verändertes Arbeitsethos: Arbeiten ist nicht der einzige Sinn des Lebens

2. Personalgewinnung: Mit Diversity Management Potentiale nutzen

- 2.1 Diversity Management: Was ist damit gemeint?
- 2.2 Managing Diversity und Diversity Management
- 2.3 Vorteile durch DIM erzielen

3. DiM-Gestaltung in der Praxis – Vom Zufall zum System

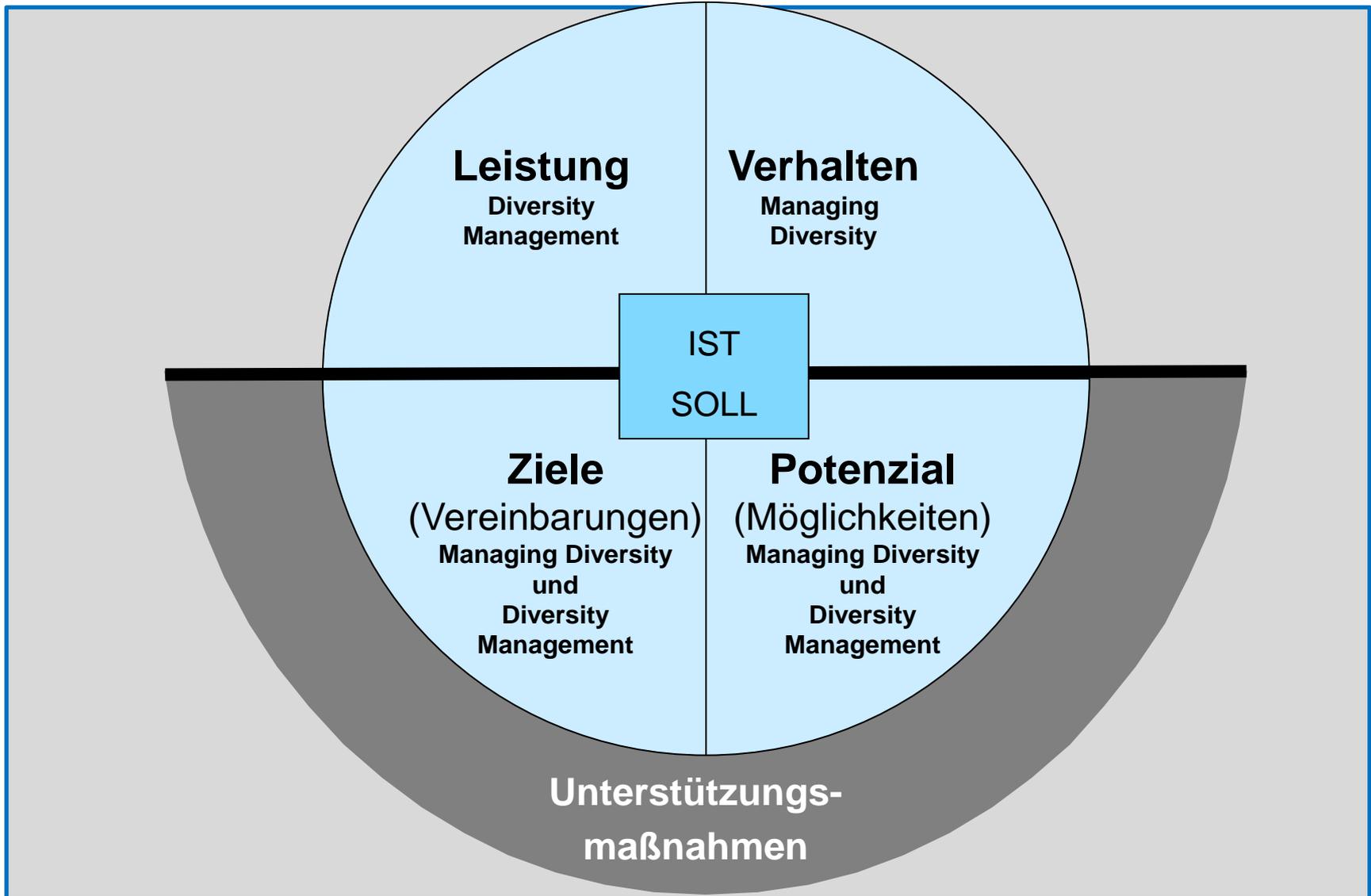
- 3.1 DiM-Ziele: Wem dient Diversity Management?
- 3.2 DiM-Inhalte: Welche Handlungsfelder bestimmen Diversity Management?
- 3.3 DiM-Methoden: Warum muss der Zufall durch das System ersetzt werden?
- 3.4 DiM-Akteure: Wer ist für Diversity Management verantwortlich?
- 3.5 DiM-Kontext: Wem dient Diversity Management?
- 3.6 DiM-Gestaltung: Welche Fragen sind zu beantworten?

4. Konkrete Empfehlungen für die DiM-Gestaltung

- 4.1. Systematische Auswahlverfahren
- 4.2 Systematische Einführung
- 4.3 Strukturierte Mitarbeitergespräche (SMG)**
- 4.4 Karrierewege

Das **Strukturierte Mitarbeitergespräch**
 ist ein Führungs- und Förderinstrument,
 dass die Zufriedenheit der Beschäftigten
 (**Managing Diversity**)
 und die Leistung und das Verhalten
 der Beschäftigten
 (**Diversity Management**)
 konstruktiv thematisiert!





Becker, M. (2009): Personalentwicklung: Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis, 5., aktual. u. erw. Aufl. Stuttgart 2009, S. 508.

Fehlende Beachtung von Unterschiedlichkeit (Vielfalt) kann das SMG zum Motivationskiller werden lassen

- Vorurteile, Stereotypen, Bias und Klischees ersetzen eine faire, objektive und entwicklungsorientierte Beurteilung
- Potentiale werden bewusst oder unbewusst nicht besprochen und nicht berücksichtigt
- Leistungs- und Verhaltensziele werden verzerrt oder gar nicht besprochen
- Sympathie und Antipathie ersetzen objektive Urteile zu Leistung und Verhalten
- Unzufriedenheit bewusst oder unbewusst unfair behandelter Beschäftigter steigt
- Kündigungen und innere Kündigung nehmen zu
- Kreativität, Engagement sinken
- Halo-Effekte auf andere Beschäftigte stören die Teamkultur



**Sie sind
gefragt!**

Welche DIM-Instrumente sind in Ihrem Hause erfolgreich?

1. Aktualität des Themas

- 1.1 Personalknappheit: Politische und unternehmerische Fehler
- 1.2 Fehlender Nachwuchs: Nicht Geborene können nicht eingestellt werden
- 1.3 Verändertes Arbeitsethos: Arbeiten ist nicht der einzige Sinn des Lebens

2. Personalgewinnung: Mit Diversity Management Potentiale nutzen

- 2.1 Diversity Management: Was ist damit gemeint?
- 2.2 Managing Diversity und Diversity Management
- 2.3 Vorteile durch DIM erzielen

3. DiM-Gestaltung in der Praxis – Vom Zufall zum System

- 3.1. DiM-Ziele: Wem dient Diversity Management?
- 3.2 DiM-Inhalte: Welche Handlungsfelder bestimmen Diversity Management?
- 3.3 DiM-Methoden: Warum muss der Zufall durch das System ersetzt werden?
- 3.4 DiM-Akteure: Wer ist für Diversity Management verantwortlich?
- 3.5 DiM-Kontext: Wem dient Diversity Management?
- 3.6 DiM-Gestaltung: Welche Fragen sind zu beantworten?

4. Konkrete Empfehlungen für die DiM-Gestaltung

- 4.1. Systematische Auswahlverfahren
- 4.2. Systematische Einführung
- 4.3 Strukturierte Mitarbeitergespräche (SMG)
- 4.4 Karrierewege

Diskriminierung im Arbeitsleben kann stark reduziert werden,

wenn die Führungskräfte

gute Leistung gute Leistung

und

schlechte Leistung schlechte Leistung

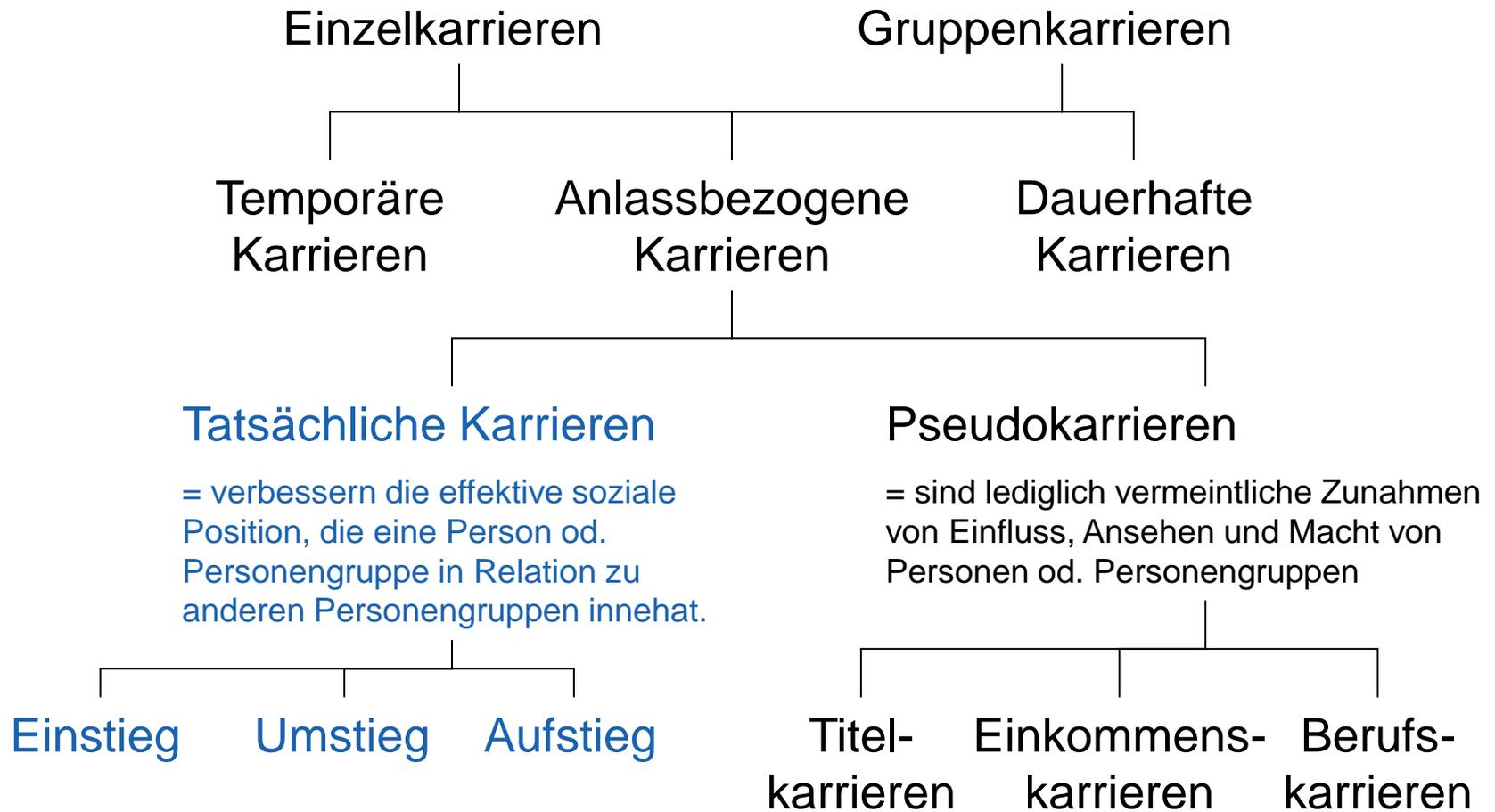
nennen!

Nach dem in Art. 33 Abs. 2 Grundgesetz (GG) verankerten Leistungsprinzip hat jeder Deutsche nach seiner

- Eignung,
- Befähigung
- und fachlichen Leistung

gleichen Zugang zu jedem öffentlichen Amt.

- Dieser Grundsatz der **Bestenauslese** soll dem öffentlichen Interesse an der bestmöglichen Besetzung der Stellen im öffentlichen Dienst dienen.
- Das GG sichert das subjektive Recht jedes Bewerbenden auf chancengleiche Teilnahme an Bewerbungs- und Aufstiegsverfahren
- Echte, begründete Karriereentscheidungen sind DIM-konform, Pseudo-Karrieren sind diskriminierende Entwicklungspfade!



- Stabile Umweltbedingungen
 - Geringer organisatorischer Wandel
 - Hierarchien und Vorgaben bestimmen Wertigkeit von Positionen
 - Formale Qualifikation entscheidet über Aufstieg oder Nichtaufstieg
- Karriere als Ersitzung von Aufstiegen!
- Karriere als Pfandlösungen!
- Karriere als Beförderungsturnieren!

- Dynamische Umwelt und Wettbewerbsdruck bestimmen Karrierewege
- Hierarchien verlieren, Teams gewinnen an Bedeutung
- Fachkarrieren, Projektkarrieren und Karrieren auf Zeit gewinnen an Bedeutung

→ Temporäre Karrieren sind tendenziell unbeliebt!

→ Häufige Job- und Arbeitgeberwechsel entsprechen dem Zeitgeist!

→ Zeitarbeit, Befristung, Ad will Contracting, Click- und Crowdfunding sind bei Arbeitgebern beliebt, bei Beschäftigten unbeliebt!

→ Fluide Beschäftigungsformen bergen die Gefahr der Diskriminierung in sich!



**Sie sind
gefragt!**

Sind Ihre Behörden auf ein diskriminierungsfreies und leistungsstarkes DIM-Management vorbereitet?

5. Rechtliche Grundlagen von DiM – GG, BetrVG, AGG und HGIG

6. *Mitwirkung der Personal- und Betriebsräte*

7. *Professionalisierung der DiM-Verantwortlichen*

8. *Implementierung von Diversity – Vom DiM-Plan zum DiM-Impact*

8.1 *DiM-Konzept – Den Erarbeitungsprozess steuern*

9. *Zusammenfassung und Ausblick*

10. *Literaturhinweise zum Thema*

§ 75 BetrVG und § 78 BPersVG § 78 Mitbestimmung in Personalangelegenheiten

Grundsätze für die Behandlung der Betriebsangehörigen

Betriebsräte haben das Recht, Maßnahmen zu beantragen, die zur Förderung

- der Geschlechtergleichstellung
- der Eingliederung Schwerbehinderter und besonders schutzbedürftiger Personen
- der Vereinbarkeit von Familie und Erwerbstätigkeit
- der Beschäftigung älterer Arbeitnehmer im Betrieb
- der Integration von Menschen mit Migrationshintergrund

beitragen und

- **Rassismus und Fremdenfeindlichkeit, Mobbing, Diskriminierung und Benachteiligung**

vermeiden!

- **Ziel des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes (AGG)** ist es, Benachteiligungen aus Gründen der **Rasse** oder wegen der **ethnischen Herkunft**, des **Geschlechts**, der **Religion** oder **Weltanschauung**, einer **Behinderung**, des **Alters** oder der **sexuellen Identität** zu verhindern oder zu beseitigen.
- **Schutz vor Diskriminierung** ist auch in Beruf und Beschäftigung **Schwerpunkt des AGG**.
- **Maßnahmen und Pflichten des Arbeitgebers** zum Schutz vor Benachteiligungen werden verlangt bzw. gesetzt.
- **Rechte der Beschäftigten**
 - Beschwerderecht,
 - Leistungsverweigerungsrecht)
 - Entschädigung,
 - Schadensersatz

Quelle: www.bmfsfj.de/BMFSFJ/gesetze,did=81062.html

Benachteiligender

- Arbeitgeber
- Beschäftigte/r
- Dritte/r

Benachteiligungsform

- unmittelbar
- mittelbar
- Belästigung
- sex. Belästigung
- Anweisung zur Belästigung

Benachteiligungsgrund

- Rasse/ethn. Herkunft
- Geschlecht
- Religion/Weltansch.
- Behinderung
- Alter
- sex. Identität

Benachteiligung bei

- Auswahlkriterien, Einstellungsbedingungen, beruflicher Aufstieg
- Beschäftigungs- & Arbeitsbedingungen & berufl. Aufstieg
- Berufsberatung, Berufsbildung
- Mitgliedschaft & Mitwirkung einer Beschäftigte- oder Arbeitgebervereinigung

Benachteiligter

- Beschäftigte



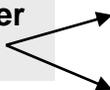
Keine Rechtfertigung

Positive Maßnahme

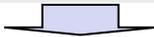
Berufliche Anforderung

Ausnahmegründe Alter

Umkehrung der Beweislast



1. Stufe: Benachteiligte/r: Benachteiligung/Indizien für Benachteiligung wg. Benachteiligungsgrund
2. Stufe: Arbeitgeber: keine Benachteiligung/keine Kausalität/Rechtfertigung



Rechtsfolgen im Falle einer Benachteiligung

Benachteiligung durch

Arbeitgeber	Beschäftigte	Dritte
Beschwerderecht, Leistungsverweigerungsrecht, Schadenersatz/Entschädigung, Unterlassungsanspruch, Beseitigungsanspruch, Einschaltung Personalrat/Gewerkschaft, Antidiskriminierungsverbände, Antidiskriminierungsstelle Bund, Unwirksamkeit von Vereinbarungen	Arbeitgeber muss im Einzelfall geeignete, erforderliche und angemessene Maßnahmen zur Unterbindung der Benachteiligung treffen	Arbeitgeber muss im Einzelfall geeignete, erforderliche und angemessene Maßnahmen zum Schutz der Beschäftigten ergreifen

- § 12 Abs. 1 AGG: Maßnahmen und vorbeugende Maßnahmen zum Schutz vor Benachteiligungen sind getroffen,
- § 12 Abs. 2 AGG: Informationspflicht über Unzulässigkeit von Benachteiligung und Pflicht zur Schulung der Beschäftigten ist erfüllt,
- § 12 Abs. 3 AGG: Maßnahmen gegen Beschäftigte, wenn diese benachteiligen, sind eingeleitet,
- § 12 Abs. 4 AGG: Maßnahmen gegen Benachteiligung durch Dritte (z. B. durch Lieferanten und Kunden) sind ergriffen und
- § 12 Abs. 5 AGG: Bekanntmachung des AGG und der Beschwerdemöglichkeiten ist erfolgt.

5. Rechtliche Grundlagen von DiM – GG, BetrVG, AGG und HGIG

6. Mitwirkung der Personal- und Betriebsräte

7. Professionalisierung der DiM-Verantwortlichen

8. Implementierung von Diversity – Vom DiM-Plan zum DiM-Impact

8.1 DiM-Konzept – Den Erarbeitungsprozess steuern

9. Zusammenfassung und Ausblick

10. Literaturhinweise zum Thema

Diversity Management ist eine wichtige Gestaltungsaufgabe im „Drei-M-Dreieck“



- **Personalräte ...**
- vertreten alle Beschäftigten im Rahmen ihrer Mitwirkungs- und Mitbestimmungsrechte (Allgemeiner Schutz vor Benachteiligung: **Managing Diversity**).
- Frauen- oder Gleichstellungsbeauftragte vertreten die Interessen konkreter Gruppen im Hinblick auf Vermeidung und Abbau von Benachteiligung (Spezieller Schutz vor Benachteiligung: **Managing Diversity**).
- Beraten die Organisation in Fragen der Gestaltung von Vielfalt zur bestmöglichen Erreichung der Organisationszwecke (Allgemeine Unterstützung der Organisationsziele: **Diversity Management**)
- Beteiligen sich an der Formulierung der Diversity-Strategie, der Organisation des Diversity Management und der Planung und Umsetzung konkreter Diversity-Maßnahmen (Allgemeines und spezifisches DIM-Co-Management: **Managing Diversity und Diversity Management**).
- Beteiligen sich aktiv an strukturellen Verbesserungen der Unternehmenskultur und der Unternehmensentwicklung (Strategische Teilhabe an der Gestaltung der Arbeitsbedingungen: **Managing Diversity und Diversity Management**)
- Bewerten die Erfolge des Diversity Management anhand von Reports, Kennzahlen und Feedback der Beschäftigten (**Managing Diversity und Diversity Management**).
- Betriebs- und Personalräte sichern die für ihre Arbeit erforderliche Professionalität durch geeignete Aus- und Weiterbildung (**Diversity Management**).

5. Rechtliche Grundlagen von DiM – GG, BetrVG, AGG und HGIG

6. Mitwirkung der Personal- und Betriebsräte

7. Professionalisierung der DiM-Verantwortlichen

8. Implementierung von Diversity – Vom DiM-Plan zum DiM-Impact

8.1 DiM-Konzept – Den Erarbeitungsprozess steuern

9. Zusammenfassung und Ausblick

10. Literaturhinweise zum Thema

DIM-Fähigkeiten der Personalräte

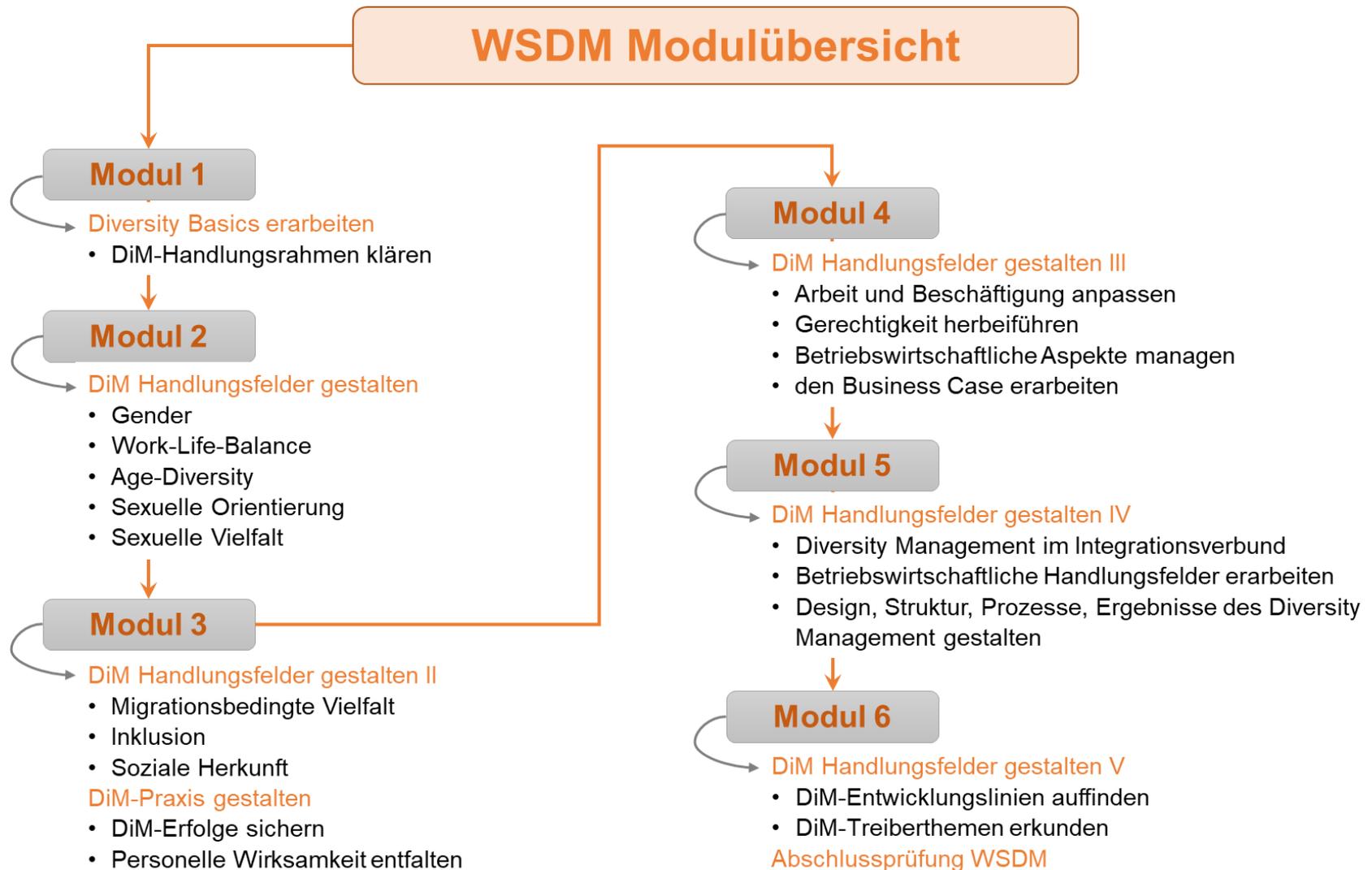
- aktives Zuzuhören
- Differenzierte Erwartungen wahrzunehmen
- Situationen analysieren zu können
- Diagnosen aus Informationen ableiten können
- Konflikte erkennen, annehmen und austragen zu können
- Zwischen Personen und Gruppen vermitteln zu können
- Eigene Standpunkte überzeugend vortragen zu können
- DIM-Co-Management professionell wahrnehmen zu können
- Konzeptionelle Absicherung von DIM begleiten zu können
- auf das Reifen der Früchte geduldig warten zu können

Fachkompetenz

Methodenkompetenz

Sozialkompetenz

Politische Kompetenz



Workshopreihe DIM für Personal- und Betriebsräte

1. Design der Workshopreihe

- Die Workshopreihe umfasst vier Online-Module von jeweils drei Stunden
- Die Teilnehmenden erhalten Unterlagen zu jedem Workshop
- Das Design ist konsequent praxisorientiert und auf Umsetzung ausgerichtet

2. Inhalte der Workshopreihe DIM

Workshop 1

- Begriffe, historischer und wissenschaftlicher Hintergrund von Diversity
- DIM-Handlungsfelder im Überblick
- DIM im Zusammenhang von Management, Mitbestimmung und Mitarbeitenden (Drei-M-Ebenen)

Workshop 2

- Ausgewählte Handlungsfelder von DIM als Auftrag der Betriebsräte
- Aufarbeitung des Reifegrades der DIM-Handlungsfelder
- Ausgewählte rechtliche Grundlagen der Handlungsfelder (GG, AGG, BGB, Betr.VG)

Workshop 3

- Organisatorische Einordnung von DIM in Unternehmensführung und Mitbestimmung
- Konzeptionelle Absicherung von DIM als Handlungsgrundlage der DIM-Mitbestimmung
- Mitarbeit der BR in Gleichstellungsgremien des Unternehmens

Workshop 4

- Professionelle Beratungsansätze für den BR
- Systematisches Konfliktmanagement im Rahmen von DIM
- Umsetzung von DIM als Auftrag des BR

5. Rechtliche Grundlagen von DiM – GG, BetrVG, AGG und HGIG

6. Mitwirkung der Personal- und Betriebsräte

7. Professionalisierung der DiM-Verantwortlichen

8. Implementierung von Diversity – Vom DiM-Plan zum DiM-Impact

8.1 DiM-Konzept – Den Erarbeitungsprozess steuern

9. Zusammenfassung und Ausblick

10. Literaturhinweise zum Thema

- Wer will Diversity? Wer pusht, wer hemmt Diversity (DIM-Promotorensuche)?
- Wo steht das Unternehmen in Bezug auf Diversity (DIM-Reifegrad-Analyse)?
 - Was soll erreicht werden und welchen Nutzen haben die Veränderungen (DIM-Ziele, DIM-Impact)?
 - Auf welchem Weg und mit welcher Vorgehensweise sollen die Ziele erreicht werden (DIM-Toolbox)?
 - Wie soll was an wen kommuniziert werden (DIM-Penetration)?
 - Wie kann interne Diversity-Expertise aufgebaut werden (DIM-Professionalisierung)?
 - Was kann man messen, für wen, wer misst, wann, wie oft (DIM-Controlling)?
 - Wie kann DiM nachhaltig verankert werden (DIM-Sustainability)?



5. Rechtliche Grundlagen von DiM – GG, BetrVG, AGG und HGIG

6. Mitwirkung der Personal- und Betriebsräte

7. Professionalisierung der DiM-Verantwortlichen

8. Implementierung von Diversity – Vom DiM-Plan zum DiM-Impact

8.1 DiM-Konzept – Den Erarbeitungsprozess steuern

9. Zusammenfassung und Ausblick

10. Literaturhinweise zum Thema

(Gute) Ratschläge für die Diversity Arbeit

1. Verwechseln Sie Diversity Management nicht mit „**Gutmenschentum**“!
2. Seien Sie nicht blind auf dem Auge des Nutzens von **Einfalt** und **Vielfalt**!
3. Grenzen Sie ab, was Sie unter **Diversity** verstehen wollen und was nicht dazu gehört!
4. Machen Sie die „**Rechnung nicht ohne den Wirt**“, beziehen Sie die relevanten Gruppen in Ihre Überlegungen ein!
5. **Arbeiten Sie nachhaltig!** Denken Sie daran, Rom wurde auch nicht an einem Tag gebaut!
6. Sichern Sie Ihre Diversity Aktivitäten beim **Top-Management** ab!
7. Stellen Sie Ihre Diversity Aktivitäten auf ein solides **konzeptionelles Fundament!**
8. Feiern Sie **Erfolge**, gehen Sie **Misserfolgen** nicht aus dem Wege!

Achten Sie darauf, dass Sie
im
Kuddelmuddel der Vielfalt,
der Interessen, Überzeugungen, Politiken,
nicht
zerrieben werden!

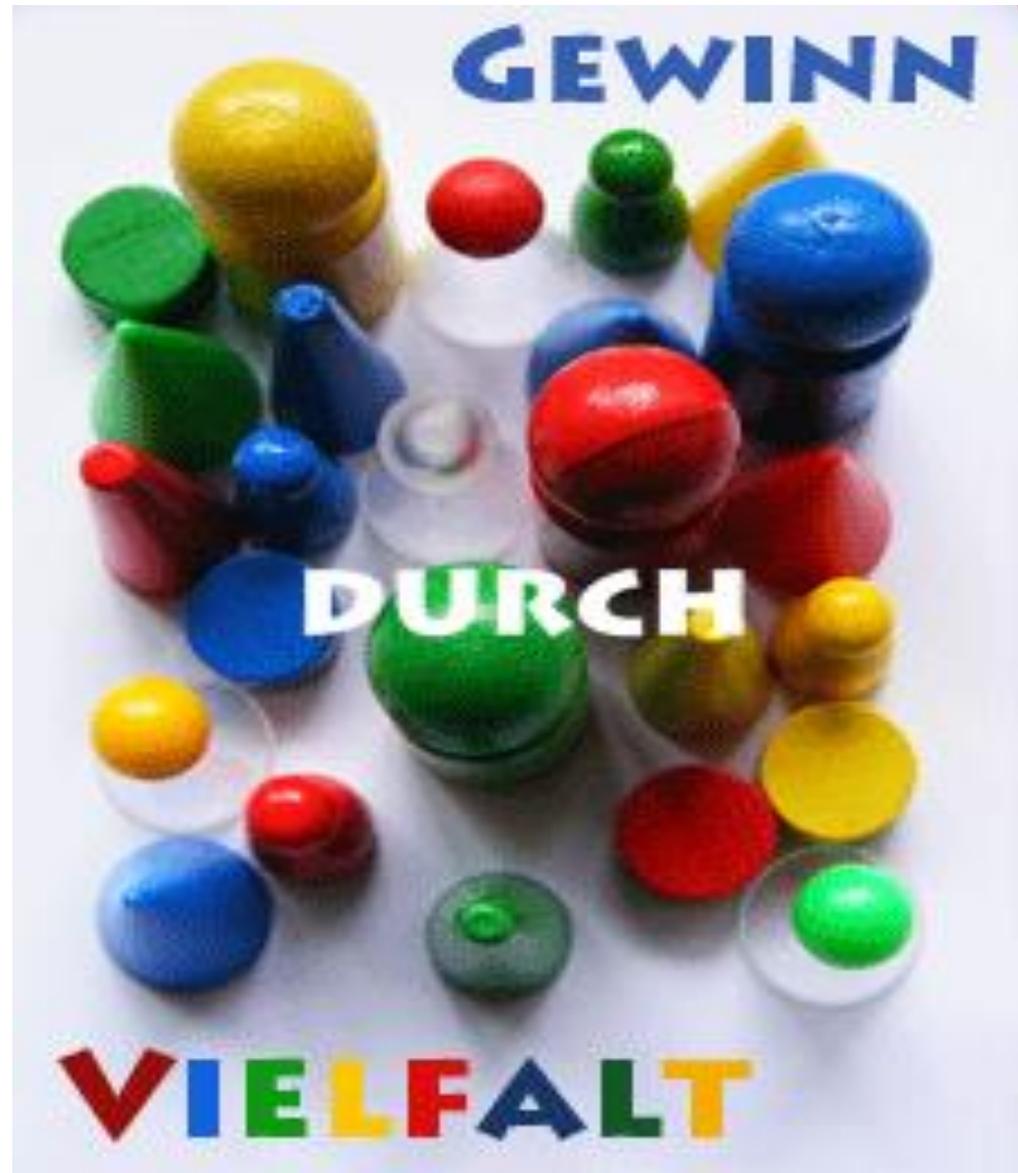
*Kultivieren wir unsere
Vorteile,
nicht unsere
Vorurteile!*

Ignoranten, Bürokraten, Technokraten und Strategen

DIM-Aktivitäten



DiM-Philosophie



Gegründet

2001

Firmensitz

Mainz

Inhaber

Dipl.-Kfm. Andreas Becker

Wissenschaftlicher Leiter

Univ.-Prof. Dr. Manfred Becker

Trainer / Berater

Wirtschafts- und Sozialwissenschaftler, Praktiker

Trainingsleistungen

Weiterbildungsstudium Personalentwicklung,
Weiterbildungsstudium Diversity Management,
Intensivseminare Personalentwicklung,
Verhaltensseminare,
Methoden der Personalentwicklung,
Führung und Zusammenarbeit

Beratungsleistungen

Personalentwicklung, Organisationsentwicklung/
Veränderungsmanagement, Diversity Management, Mentoring,
Konzeption und Einführung von PE-Konzepten, Strukturierten
Mitarbeitergesprächen, Stellenbündelkonzepten



Gonsenheimer Str. 56a • 55126 Mainz
Telefon (06131) 2409 807 • Telefax (06131) 2409 808

e-mail: m.becker@eoipso-mz-de

www.eoipso-beratung.de

5. Rechtliche Grundlagen von DiM – GG, BetrVG, AGG und HGIG

6. Mitwirkung der Personal- und Betriebsräte

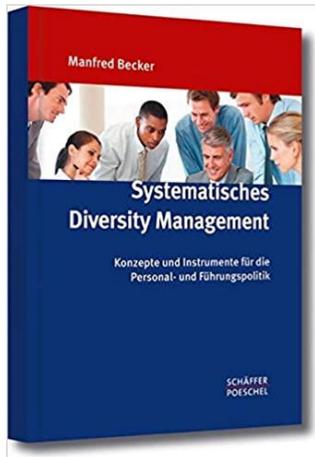
7. Professionalisierung der DiM-Verantwortlichen

8. Implementierung von Diversity – Vom DiM-Plan zum DiM-Impact

8.1 DiM-Konzept – Den Erarbeitungsprozess steuern

9. Zusammenfassung und Ausblick

10. Literaturhinweise zum Thema



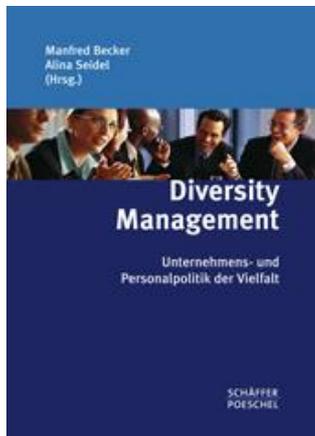
Manfred Becker

Systematisches Diversity Management. Konzepte und Instrumente für die Personal- und Führungspolitik. und Praxis

1. Auflage,

ISBN: 978-3-7910-3284-9

Dieses Buch stellt die Grundlagen und die Handlungsfelder nachhaltiger Diversity-Aktivitäten umfassend vor. Die normative und wissenschaftliche Fundierung, die DIM-Handlungsfelder, die systematische Absicherung im Funktionszyklus werden ebenso besprochen wie die Professionalisierung der Diversity Verantwortlichen und die internationale Entwicklung des Diversity Management.



Manfred Becker/Alina Seidel (Hrsg.)

Diversity Management Unternehmens- und Personalpolitik der Vielfalt

ISBN: 3-7910-2495-7

Ein personalpolitisches Muss: Die bewusste Förderung von Mitarbeitern unterschiedlicher Herkunft, Kultur und Kompetenz, verschiedenen Alters oder Geschlechts. Durch Diversity Management wird die Vielfalt der Belegschaft zu einem maßgeblichen Teil der Unternehmenskultur. Aus praktischer Perspektive zeigen die Autoren, wie Unternehmensleistung, Kundenorientierung und Wettbewerbsfähigkeit verbessert werden. Der aktuelle Leitfaden für die Umsetzung im Unternehmen.



Petia Genkova, Tobias Ringeisen (Hrsg.):

Handbuch Diversity Kompetenz. Band 2: Gegenstandsbereiche

ISBN: 3978-3-658-08853-8

Das Handbuch liefert in zwei Bänden einen Überblick über den Diskussionsstand zum Thema Diversity Kompetenz und bündelt dabei Wissen aus Theorie, Forschung und Praxis. Der vorliegende zweite Band differenziert zentrale Gegenstandsbereiche der Diversity Kompetenz und analysiert diese aus einer Forschungs- sowie einer Anwendungsperspektive. Das Handbuch ist interdisziplinär aufgebaut und vereint Beiträge aus Psychologie, Kulturwissenschaft, Wirtschaftswissenschaft, Pädagogik, Soziologie, Sexualwissenschaft, Sozialer Arbeit, Medizin, Theologie, Politikwissenschaft und Rechtswissenschaft.



Karim Fereidooni, Antonietta P. Zeoli (Hrsg.):

Managing Diversity. Die diversitätsbewusste Ausrichtung des Bildungs- und Kulturwesens, der Wirtschaft und Verwaltung.

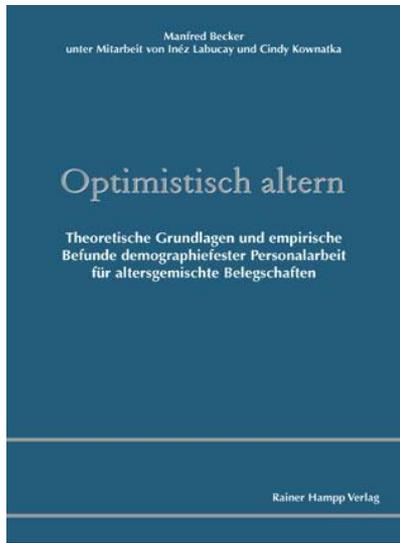
ISBN: 978-3-658-14047-2

In den ersten Beiträgen dieses Buches werden die Differenzkategorien Rasse, Klasse, Geschlecht, Alter, körperliche Beeinträchtigung und sexuelles Begehren im Sinne der gesellschafts- und herrschaftskritischen Diversity-Ausrichtung der Konstruktivität untersucht. Die nachfolgenden Beiträge beschäftigen sich sowohl mit der bislang fehlenden, aber notwendigen, diversitätsbewussten Ausrichtung als auch mit bereits existierenden Diversity-Ansätzen, die in den zentralen Bereichen Bildungs- und Kulturwesen, Wirtschaft und Verwaltung der bundesdeutschen Gesellschaft Anwendung finden. Die Wirksamkeit von Diversity-Konzepten wird auf ihre Validität überprüft und es werden neue Konzepte aufgezeigt.

Manfred Becker:

Optimistisch altern!: Theoretische Grundlagen und empirische Befunde demographiefester Personalarbeit für altersgemischte Belegschaften. München 2008

Das Buch fasst die Ergebnisse des empirischen Forschungsprojektes Age Diversity Management zusammen, an dem zwischen 2005 und 2007 deutsche Unternehmen aller Branchen teilgenommen haben. Auf Basis eines interdisziplinären Forschungszugangs (Psychologie, Gerontologie, Betriebswirtschaftslehre) wurde untersucht, ob ältere und jüngere Mitarbeiter signifikante Unterschiede in der Ausprägung ihrer Handlungskompetenz (Problemlösefähigkeit, Motivation, Konfliktverhalten, Stressbewältigung, Gedächtnis und Kreativität) aufweisen. Neben den erstmalig in dieser Form untersuchten Unterschieden in der Handlungskompetenz jüngerer und älterer Mitarbeiter erlauben die Ergebnisse zwar keine vollständige Widerlegung, aber eine Neubewertung des Alters-Defizit-Modells für wichtige Teilaspekte altersgemischter Zusammenarbeit.





Manfred Becker:

Das Lokführersyndrom. Wachsende Expertenmacht in alternden und schrumpfenden Organisationen: Empirische Befunde und personalwirtschaftliche Handlungsimpulse. München 2014

Macht und Einfluss der Experten wachsen in alternden und schrumpfenden Organisationen. Macht kann von den Experten destruktiv missbraucht oder konstruktiv gebraucht werden. Das vorliegende Forschungsprojekt hat überprüft, welche Auswirkungen wachsende Macht in alternden und schrumpfenden Organisationen auf Einstellungen und Verhaltensweisen der Experten hat. Es wurde auch untersucht, welche Instrumente und Maßnahmen effektiv dazu beitragen, die Expertenmacht konstruktiv zu gestalten. Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass die Experten eine exklusive Stellung in Unternehmen einnehmen und dieser exklusive Status ihnen auch zugebilligt wird. Nach Ansicht der Befragten ist die Expertenmacht bereits hoch und sie wird noch weiter wachsen. Die Befunde der Studie offenbaren auch, dass die Macht der Experten sich dann, und nur dann, positiv auf das organisationale Leistungsverhalten auswirkt, wenn der Erhalt der Expertenmacht durch Personalentwicklung gefördert wird.

Manfred Becker et al.:

Die Quadriga postmoderner Beliebigkeit und ihre Folgen für Wirtschaft und Gesellschaft.

Diese Studie geht der Frage nach, ob und in welchem Ausmaß die postmodernen Phänomene der Individualisierung, Fragmentierung, Temporalisierung und Ästhetisierung in der Gesellschaft spürbar sind und welche Folgen für die Lebens- und Unternehmenswelt daraus folgen. Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass die Facetten der Individualisierung durchweg hoch ausgeprägt sind, gefolgt von Temporalisierung, Ästhetisierung und Fragmentierung. Individualisierung wird insgesamt als positiv erlebt. Fragmentierung und Temporalisierung werden als negativ wahrgenommen. Die zunehmende Ästhetisierung bleibt ohne wesentlichen Effekt auf das Arbeitsleben. Weiterhin wurde nachgewiesen, dass personalwirtschaftliche Maßnahmen wie Diversity Management, systematische Personalentwicklung, transformationale Führung, angemessene Arbeitsbedingungen und ein mittleres Maß an Flexibilität der Beschäftigungsverhältnisse die positiven Effekte von Individualisierung stärken.



