



Vielfalt in der Arbeitswelt Diversity Management im Unternehmen

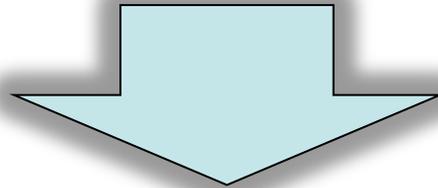
Prof. Dr. Jutta Rump
Ernst-Boehe-Str. 4
67059 Ludwigshafen
Deutschland
0049 621 / 5203-238
jutta.rump@ibe-ludwigshafen.de

Auszug aus dem Skript



2. Diversity Management: Notwendigkeit und Konzeption

Trends und Entwicklungen in der Arbeitswelt



Notwendigkeit von VIELFALT

**Mehr Perspektiven
Mehr Potenziale
Mehr Produktivität
(3 Ps)**



Stereotypen und Stereotypenfallen

Nehmen Vielfalt und Komplexität zu, erhöht sich der Einfluss von Stereotypen. Denn Stereotypen helfen Komplexität zu reduzieren.

Unser Verhalten ist durch unsere Sozialisation und gemachten Erfahrungen geprägt, die dann unsere Werte, unsere Einstellungen sowie unsere Denk- und Handlungsmuster beeinflussen.

ABER:

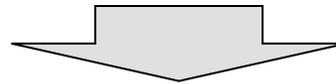
Nicht selten schreiben wir bestimmten Personengruppen bestimmte Eigenschaften und Muster zu (ohne zu reflektieren und zu hinterfragen). Es erfolgt Vereinfachung und das Ignorieren von Vielfalt. Das hat dann **NICHTS** mit Komplexitätshandhabung zu tun. Wir befinden uns in Stereotypenfallen.

DESHALB:

Um Stereotypenfallen zu umgehen, braucht es die Sensibilisierung in Bezug auf Stereotypen und deren Hintergründe.

Wege aus Stereotypenfallen

DIVERSITY MANAGEMENT – eine Strategie zum differenzierten Umgang mit Vielfalt



Frauen
–
Männer

Jüngere
–
Ältere

Generationen
Vielfalt

Kulturelle
Vielfalt

Mit / ohne
Handicap

Unterschiedliche Lebenssituationen und Berufs-/Arbeitsphasen

Übung



Leitfragen

1. Was wissen Sie über die Kerndimensionen?
2. Gibt es Wechselwirkungen zwischen den Kerndimensionen? Wenn ja, welche?



Literatur / Erläuterungstext



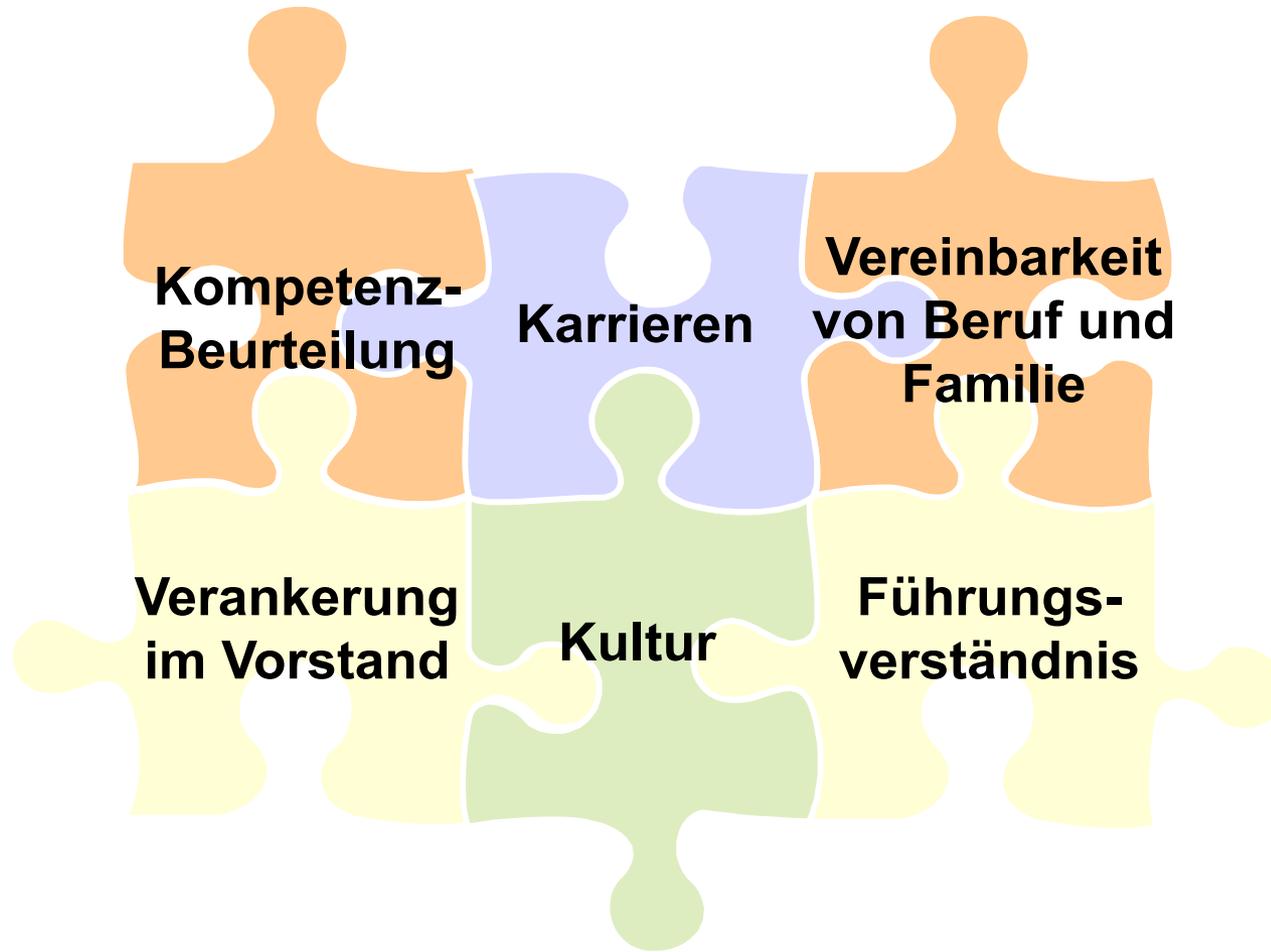
Rump, J. / Eilers, S.: Ein Überblick: Ohne Vielfalt geht es nicht!, Ludwigshafen 2016





3. Diversity Management: Fokus Gender

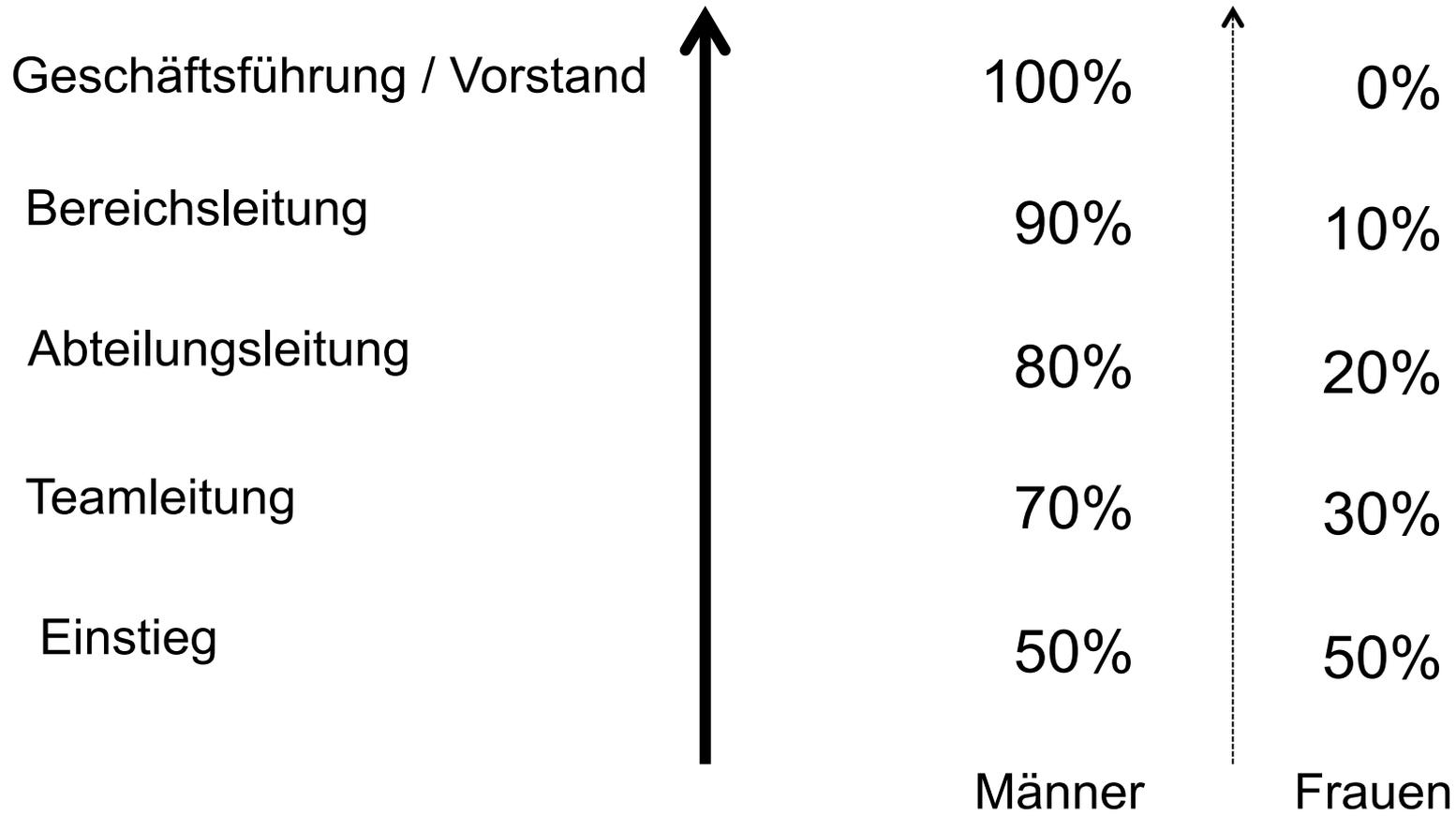
Die 6 Dimensionen des Gender Balance Konzeptes



Status Quo



a. Kompetenz-Beurteilung



Diese Entwicklung lässt sich wissenschaftlich nicht erklären.

Im Rahmen der Ursachenanalyse stellen sich einige Fragen:

- Fach- und Führungskompetenzen = Kompetenzen, die eher bei Männern zu finden sind?
- Soziale Kompetenzen bei Männern = besondere Wertschätzung;
Soziale Kompetenzen bei Frauen = Selbstverständlichkeit.
- Kompetenzbeurteilung nicht losgelöst von Rollenbildern / Vorbildern und Stereotypen?
- Homogenitäts-Effekt „Gleiches sucht Gleiches“?
- Strengere Bewertung von Frauen?
Unterschiedliche Bewertungsmaßstäbe?
- Mangelndes Selbstbewusstsein im Beurteilungsprozess?

Selbstbewusstsein

Frauen

- Tendenz zur Selbstunterschätzung
- Externale Attribution von Erfolg
- Internale Attribution von Misserfolg
- Geringe Misserfolgstoleranz
- Starke Betroffenheit vom Urteil anderer

Männer

- Tendenz zur Selbstüberschätzung
- Internale Attribution von Erfolg
- Externale Attribution von Misserfolg
- Hohe Misserfolgstoleranz
- Moderate Betroffenheit vom Urteil anderer

Selbstvertrauen
Frauen < Männer

b. Kultur

Wenn es um Chancengleichheit geht, ist fast jede Unternehmenskultur in Deutschland durch Stereotypen beeinflusst (**direkte BIAS-Thematik**).
Nicht selten bewerten wir unterschiedlich.

Beispiele:

Unterschiedliche Wahrnehmung und Interpretation von Verhalten

- **Ein Familienfoto auf SEINEM Schreibtisch:**
Ein solider, treu sorgender Mann.
- **SEIN Schreibtisch ist überladen:**
Er ist sehr belastet und fleißig.
- **ER spricht mit Kollegen:**
Er wälzt geschäftliche Probleme
- **ER ist nicht im Büro:**
Er trifft sich mit Kunden.
- **Der Chef hat IHN kritisiert:**
Er wird sich zusammennehmen.
- **IHM ist Unrecht geschehen:**
Ist er wütend geworden?
- **ER heiratet:**
Das gibt ihm mehr Beständigkeit.
- **Bei IHM gibt es Nachwuchs:**
Grund für eine Gehaltserhöhung.
- **ER geht auf Geschäftsreise:**
Das ist gut für seine Laufbahn.
- **ER kündigt und verbessert sich:**
Er weiß, eine Chance zu nutzen.

- **Ein Familienfoto auf IHREM Schreibtisch:**
Die Familie kommt vor dem Beruf.
- **IHR Schreibtisch ist überladen:**
Sie ist unordentlich und zerfahren.
- **SIE spricht mit Kollegen:**
Sie klatscht.
- **SIE ist nicht im Büro:**
Sie wird beim Einkaufen sein.
- **Der Chef hat SIE kritisiert:**
Das wird IHR zugesetzt haben.
- **IHR ist Unrecht geschehen:**
Hat sie geweint?
- **SIE heiratet:**
Dann kommt ein Kind, und sie geht.
- **Bei IHR gibt es Nachwuchs:**
Sie fällt aus - die Firma zahlt.
- **SIE geht auf Geschäftsreise:**
Was sagt ihr Mann dazu?
- **SIE kündigt und verbessert sich:**
Frauen sind unzuverlässig.

Stellen Sie sich bitte folgende Situation vor:

Ein Mitarbeiter kommt in Ihr Büro und teilt Ihnen mit, dass er Vater wird.
Was tun **UND** was denken Sie?

Bitte stellen Sie sich jetzt vor:

Eine Mitarbeiterin kommt in Ihr Büro und teilt Ihnen mit, dass Sie Mutter wird.
Was tun **UND** denken Sie?

Wahrscheinlich tun Sie das Gleiche, **aber denken Sie auch das Gleiche?**

Frauen- vs. Managerbild: „Think manager – think male“

Stereotyp: Mann	Stereotyp: Idealer Manager	Stereotyp: Frau
<ul style="list-style-type: none"> ● dominant ● autonom ● unemotional ● selbstsicher ● aktiv ● rational ● tatkräftig ● leistungsorientiert 	<ul style="list-style-type: none"> ● führungswillig ● autonom ● beherrscht ● selbstsicher ● dynamisch ● rational ● entscheidungs- freudig ● konfliktbereit ● konkurrenzorientiert 	<ul style="list-style-type: none"> ● unterordnend ● abhängig ● emotional ● empfindlich ● passiv ● intuitiv ● fürsorglich ● beziehungsorientiert ● einfühlsam ● kooperativ
	<ul style="list-style-type: none"> ● rücksichtsvoll ● kommunikativ 	

c. Karriere

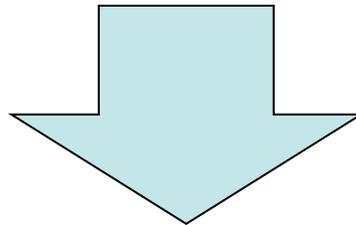
In der Regel werden zwischen dem 30. und 40. Lebensjahr die relevanten Stufen zum Erreichen wichtiger Führungspositionen durchlaufen.

=> Dies kollidiert mit der Fertilitätsphase und der Notwendigkeit der Vereinbarung von Beruf und Familie.

=> Insbesondere junge Mütter und aber auch Väter befinden sich in der Rush Hour des Lebens (die Karriereanforderungen stehen dem veränderten Selbstverständnis und Rollenmodell entgegen).

Karrierewege sind heute verbunden mit

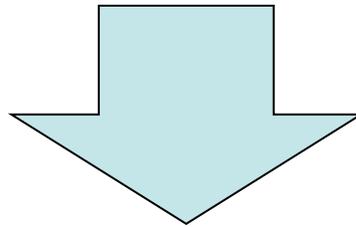
- Präsenzkultur,
- Erreichbarkeit und Verfügbarkeit,
- Spielregeln, die Männer gemacht haben,
- Netzwerken,
- bestimmten Vorstellungen, was für eine Karriere notwendig ist und welche Kompetenzen es dazu braucht.



Indirekte Bias-Thematik

d. Führungsverständnis

- Beschäftigte schätzen und honorieren prosoziales Verhalten bei männlichen Führungskräften, nicht aber bei weiblichen – vermutlich weil prosoziales Verhalten bei Frauen als „normal“ vorausgesetzt wird.
- Autokratisches, direktives Verhalten wird bei Frauen deutlich negativer erlebt als bei Männern.



Indirekte Bias-Thematik

Frauen führen in der Regel anders. Nicht besser oder schlechter!

Während männliche Führungskräfte als durchsetzungsstark, kompetitiv, analytisch, selbstständig, zupackend und bestimmend beschrieben werden, wird mit weiblichen Führungskräften Kommunikationsstärke, Teamorientierung, Zielbezug, Organisationstalent, Einfühlungsvermögen und Kreativität assoziiert.

(In einer Welt, die sich immer schneller dreht, ist entscheidend für den Erfolg eines Unternehmens, dass all diese Faktoren vertreten sind. Dies gilt insbesondere in der Führungsmannschaft).

e. Vereinbarkeit von Beruf und Familie

Für viele Frauen, die Führungsposition anstreben oder bereits bekleiden, ist momentan Beruf und Familie nicht vereinbar.

Arbeitsmodelle und Karrierevoraussetzungen sowie eine noch ausbaufähige Betreuungs-Infrastruktur stehen dem entgegen.

Auch der Wiedereinstieg gelingt nicht immer – nicht selten konkurrieren die betrieblichen Möglichkeiten mit hohen Erwartungen seitens der Frauen.

Viele Frauen in Führung entscheiden sich daher bewusst gegen Kinder bzw. schieben die Entscheidung zu Gunsten von Kindern auf einen späteren Zeitpunkt.

Gestaltungsmöglichkeiten



a. Kompetenz-Beurteilung

Um Kompetenz-Beurteilung zu verbessern, bedarf es

- Thematisierung der Bias-Thematik (Stereotypen),
- Sensibilisierung der Beurteilenden,
- Transparenz des Beurteilungsverfahrens, der Beurteilungskriterien und der Beurteilung selbst,
- Vermeidung von subjektiven Beurteilungsfehlern,
- keine Externalisierung von internen Effekten.

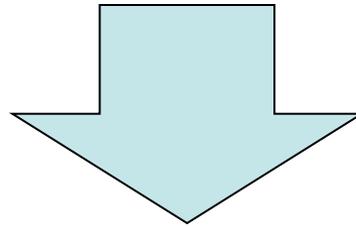
b. Kultur

Hier gilt es, „Wege aus der Stereotypenfalle“ zu finden:

- Top-Thema: Zuständigkeit in der obersten Führungsebene.
- Schaffung eines Bewusstseins von Geschlechterunterschieden.
- Offener Austausch mit den Führungskräften.
- Sensibilisierung und Qualifizierung von Frauen und Männern zu vermeintlichen Geschlechterstereotypen.
- Identifizierung von Vorbildern.

Hier gilt es aber auch, einer „Ein-Bahn-Straße“ entgegenzuwirken:

Nicht nur die Arbeitgeber sind angesprochen, auch die Erwartungshaltungen und Einstellungen einiger Frauen sind zu revidieren.



Es braucht eine Kultur der „großen Schwestern“

c. Karriere

Für die Gestaltung von Karrieren sind hilfreich:

- Klare (unmissverständliche) Definition, was zu einer Karriere im Unternehmen gehört.
- Transparenz über Kompetenzen, die karriereförderlich sind.
- Definition von Leitplanken, in denen Flexibilisierungen möglich sind, und Definition von Grenzen, was nicht möglich ist.
- Unterstützung bei Netzwerken.
- Akzeptanz von „Patchworkbiografien“ (Biografien mit kurzen Unterbrechungen / vollzeitähnliche Teilzeit-Perioden).
- Mentorenprogramme.
- Umgang mit der Vereinbarkeit von Beruf und Familie in Führungspositionen bzw. im Rahmen der Karriereplanung.
- Vorbilder und Role Models.

d. Führungsverständnis

- ❖ Die Führungssituation ist mehr und mehr durch Verdichtung, Beschleunigung und Komplexität gekennzeichnet. Vielfalt erweitert Perspektiven, Ansichten sowie Denk- und Handlungsmuster.
=> Der Mix macht's!
- ❖ Nicht zuletzt sollte die Zusammensetzung von Fach- und Führungspositionen die Zusammensetzung der in Frage kommenden Belegschaft widerspiegeln.
- ❖ Es gilt folgende Regel: Von 10 Top-Führungskräften sollten mindestens 3 Frauen sein, denn ab 3 lassen sich die Potenziale aus dem Gender-Mix am besten nutzen (Pull- und Push-Funktion).

e. Vereinbarkeit von Beruf und Familie

Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie ist mehr als Kinderbetreuung. Im Kontext von Frauen in Fach- und Führungspositionen gehören dazu:

- Flexible Arbeitsmodelle.
- Angebote der vollzeitähnlichen Teilzeit.
- Relativierung der Präsenzkultur.
- Führung auch auf Distanz.
- Akzeptanz der Kollegen und Kolleginnen, das traditionelle Familienmodell nicht zu leben.

Übung



Leitfragen

1. Würdigen Sie die bisherigen Aktivitäten von Unternehmen / Institutionen kritisch unter Berücksichtigung der 6 Handlungsfelder des Gender Balance Konzeptes.
2. Was ist besonders herauszuheben?
3. Wie lässt sich die Bias-Thematik nachhaltig reduzieren und sogar bewältigen?
4. Was ist notwendig für einen Paradigmen- und Kulturwechsel?



Literatur / Erläuterungstext



**Rump, J. / Eilers, S.: Gender Balance: Frauen in Fach- und Führungspositionen, Ludwigshafen 2016
(Auszüge aus Rump, J. / Eilers, S.:
Lebensphasenorientierte Personalpolitik, Berlin
2014, S. 121 – 148)**





Vielen Dank !

Quellen

- Astheimer, S. / Löhr, J. (FAZ) (2013): Die Ochsentour hat ausgedient, Im Gespräch: Jutta Rump, Frankfurter Allgemeine Zeitung 08.06.2013, Nr. 130.
- Berlin Institut (2008): Die demografische Zukunft von Europa – Wie sich die Regionen verändern. Abgerufen von http://www.berlin-institut.org/fileadmin/user_upload/Europa/Kurz_Europa_d_Map.pdf (Letzter Zugriff am 12.02.2017)
- Bischof-Köhler, D. (2011): Von Natur aus anders: Die Psychologie der Geschlechtsunterschiede. Kohlhammer.
- Düfler, E. (1997): Internationales Management in unterschiedlichen Kulturbereichen, München 1997.
- Initiative Neue Qualität der Arbeit INQA (2016): In Arbeit, das Magazin der Initiative Neue Qualität der Arbeit zur Zusammenarbeit mit Geflüchteten in KMU, Bundesministerium für Arbeit und Soziales BMAS, Berlin 2016.
- Krebsbach-Gnath, C./Schmid-Jörg, I. (1988): Wer Frauen will, muss Frauen fördern, in: Demmer, C. (Hrsg.): Frauen ins Management. Von der Reservearmee zur Begabungsreserve. Frankfurt a.M./Wiesbaden, S.179-216.
- Lirgg (1991): Gender differences in self-confidence in physical activity: A meta-analysis of recent studies, in: Journal of Sport and Exercise Psychology, 13.
- Morgan, P. V. (1986): International Human Resource Management, in: Personnel Administrator, Jg. 31, Nr. 9, 1986.
- Perlmutter, H. (1969): The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation, in: Columbia Journal of World Business, Vol. 4, 1969, pp. 9 -19.
- Perlmutter, H. / Heenan, D. A. (1974): How Multinational Should Your Manager Be?, in Harvard Business Review, Vol 52, 1974, pp. 121- 131.
- Raffelhüschen, B. / Bomsdorf, E. / Ehing, D. (2013): Das Referenzmodell zur demografischen Entwicklung, in: Rump, J. / Walter, N.: Arbeitswelt 2030, Stuttgart, S. 3 – 11.



Quellen

Reisch, B. (1991): Euromanager - Internationale Personalentwicklung an der Schwelle zum europäischen Binnenmarkt, Institut für interkulturelles Management, Bad Honnef 1991.

Roberts (1991): Gender and the influence of evaluations on self assessment in achievement settings, in: Psychological Bulletin, 109, Gender and the influence of evaluations on self assessment in achievement settings, in: Psychological Bulletin, 109.

Rosenstiel, L.v. (1992): Grundlagen der Organisationspsychologie. Stuttgart.

Rosenstiel, L.v. (1997): Karrieremuster von Hochschulabsolventinnen, in: Wunderer, R./Dick, P. (Hrsg.): Frauen im Management. Kompetenzen – Führungsstile – Fördermodelle. Neuwied et al., S. 266-284.

Ruble et al. (1993): The role of gender-related processes in the development of sex differences in self-evaluation and depression, in: Journal of Affective Disorders, 29.

Rump, J. (2016): Führung im interkulturellen Kontext, Auszug aus Rump, J. (2016): Internationales Personalmanagement, Vorlesungsskript, Ludwigshafen 2016.

Rump, J. / Eilers, S. (2016): Age Management, Ludwigshafen 2016, Auszug aus Rump, J. / Sattelberger, T. (2012): Employability Management 2.0, Sternenfels., sowie Rump, J. / Eilers, S. (2011): Age Management, Sternenfels, S. 211 - 303.

Rump, J. / Eilers, S. (2016): Das Miteinander der Generationen, Ludwigshafen, Auszug aus Rump, J. / Eilers, S. (2015): Generationen Mix, Sternenfels, S. 21 – 76.

Rump, J. / Eilers, S. (2016): Ein Überblick: Ohne Vielfalt geht es nicht!, Ludwigshafen.

Rump, J. / Eilers, S. (2016): Gender Balance: Frauen in Fach- und Führungspositionen, Ludwigshafen, Auszüge aus Rump, J. / Eilers, S. (2014): Lebensphasenorientierte Personalpolitik, Berlin, S. 121 – 148).



Quellen

Rump, J. / Eilers, S.(2016): Mit gesunden Belegschaften Herausforderungen der Zukunft meistern, Ludwigshafen.

Rump, J. / Eilers, S.(2009): Ökonomische Effekte des Age Managements, Sternenfels.

Rump, J. / Eilers, S.(2013): Weitere Megatrends, in: Rump, J. / Walter, N. / et al. (2013): Arbeitswelt 2030, Stuttgart, S. 13 – 29.

Rump, J. / Eilers, S. / Wilms, G. (2011): Lebensphasenorientierte Personalpolitik 2.0 - Strategie für die Zukunft, Mainz.

Rump, J. / Kreis, L.-M. / Wilms, G. / Zapp, D. (2016): Was Sie von King Kong, Maja und Flipper lernen können – Strategie für die Zukunft, Mainz.

Scherm, E. (1999): Internationales Personalmanagement, München.

Weber, W. / Festing, M. (1991): Personalführung im Wandel - Entwicklungstendenzen im internationalen Personalmanagement, in: Gablers Magazin, Nr. 2.

Weber, W. / Festing, M. / Dowling, P. / Schuler, R. (1998): Internationales Personalmanagement, Wiesbaden.

