

19. ver.di Fachdialog

Gender Diversity und Mitbestimmung

Bestandsaufnahme und Weiterentwicklung im Dienstleistungssektor

Prof. Dr. Jochen Prümper

Hintergrund

- **Forschungsprojekt**

- Diversity und Mitbestimmung – Eine Analyse betrieblicher Interessenvertretung im Dienstleistungssektor (2014 – 2015)

- **Konsortium**

- HTW Berlin

- Prof. Dr. Jochen Prümper

- *bao* GmbH

- Dr. Christian Härtwig, Stephanie Holland, Eveline Mähner, Anita Mohrmann, Marie Peters, Claudia Prümper, Jacqueline Roussety, Dr. Katharina Sachse

- ver.di

- Ute Brutzki, Timotheus Felder-Roussety, Heike Werner

- **Förderung: Hans-Böckler-Stiftung**



Hans **Böckler**
Stiftung 

Rechtliche Grundlage

AGG – Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz (2006) | Anwendungsbereich

- **Personenbezogene Merkmale**
 - Das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz verbietet Benachteiligungen aufgrund von ...
 - Rasse und ethnischer Herkunft
 - Geschlecht
 - Religion und Weltanschauung
 - Behinderung
 - Alter (jedes Lebensalter)
 - sexueller Identität



Bundesministerium
der Justiz und
für Verbraucherschutz

Rechtliche Grundlage

AGG – Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz (2006) | Anwendungsbereich

- **Sachlicher Anwendungsbereich**

- gem. § 2 Abs. 1 AGG

- Bedingungen für den Zugang zu Erwerbstätigkeit sowie für den beruflichen Aufstieg (inkl. Auswahlkriterien und Einstellungsbedingungen)
- Beschäftigungs- und Arbeitsbedingungen (inkl. Arbeitsentgelt und Entlassungsbedingungen)
- Zugang zu Berufsberatung, -bildung, -ausbildung, Weiterbildung, Umschulung und praktischer Berufserfahrung
- Mitgliedschaft und Mitwirkung in Gewerkschaften, Arbeitgeber- und Berufsvereinigungen
- Sozialschutz (inkl. soziale Sicherheit und Gesundheitsdienste)
- sozialen Vergünstigungen
- Bildung
- Zugang zu und Versorgung mit Gütern und Dienstleistungen, die der Öffentlichkeit zur Verfügung stehen (inkl. Wohnraum)



Bundesministerium
der Justiz und
für Verbraucherschutz

Rechtliche Grundlage

AGG – Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz (2006) | Anwendungsbereich

- **Formen der Benachteiligung**

- **unmittelbare Benachteiligung** § 3 Abs. 1 AGG
 - weniger günstige Behandlung einer Person gegenüber einer anderen in einer vergleichbaren Situation
- **mittelbare Benachteiligung** § 3 Abs. 2 AGG
 - Benachteiligung durch scheinbar neutrale Vorschriften, Maßnahmen, Kriterien oder Verfahren, die sich faktisch diskriminierend auswirken
- **Belästigung** § 3 Abs. 3 AGG
 - Verletzung der Würde der Person, insbesondere durch Schaffung eines von Einschüchterungen, Anfeindungen, Erniedrigungen, Entwürdigungen oder Beleidigungen gekennzeichneten Umfelds
- **sexuelle Belästigung** § 3 Abs. 4 AGG
- **die Anweisung zu einer dieser Verhaltensweisen** § 3 Abs. 5 AGG



Bundesministerium
der Justiz und
für Verbraucherschutz

Begriffsbestimmung

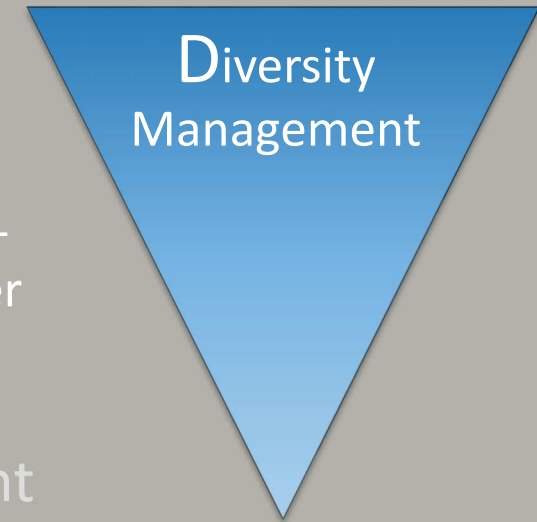
Diversity Management – Managing Diversity

- Diversity Management
- Managing Diversity – Diversity Management
- Managing Diversity

Begriffsbestimmung

Diversity Management – Managing Diversity

- **Diversity Management**
 - ganzheitliche, strategisch ausgerichtete Managementkonzeption
 - sorgt dafür, dass sich die Vielfalt der Mitarbeiterschaft für die Organisation gewinnbringend in der Vielfalt ihrer Ideen, Projekte, Produkte, Kunden und Märkte widerspiegelt
- Managing Diversity – Diversity Management
- Managing Diversity



Begriffsbestimmung

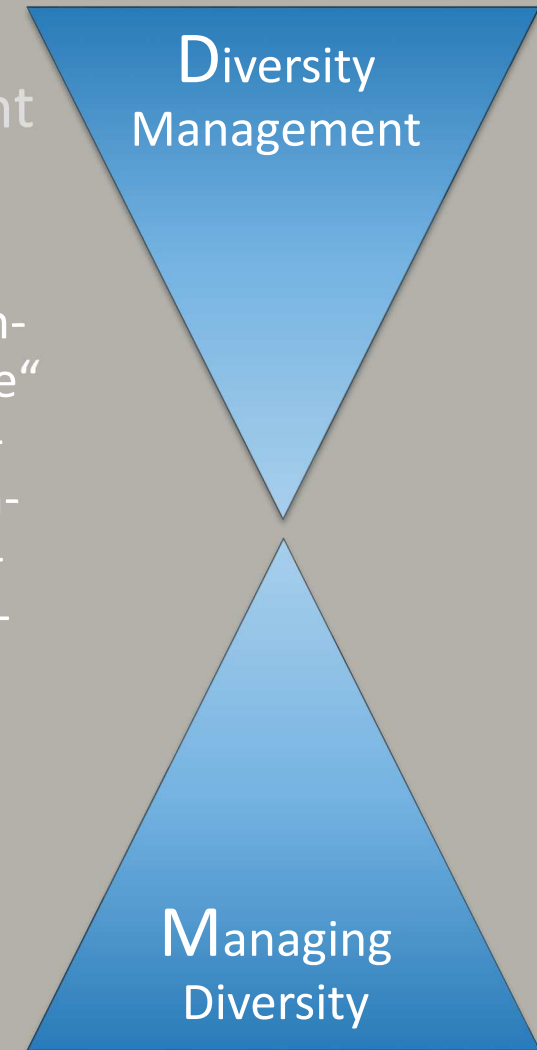
Diversity Management – Managing Diversity

- Diversity Management
- **Managing Diversity – Diversity Management**
 - Diversity Management und Managing Diversity werden begrifflich oftmals synonym verwendet
- Managing Diversity

Begriffsbestimmung

Diversity Management – Managing Diversity

- Diversity Management
- Managing Diversity – Diversity Management
- **Managing Diversity**
 - Im Gegensatz zu dem Begriff „Diversity Management“, der – insbesondere im Unternehmenskontext – meist stark „top-down“ und „business-case“ orientiert ist, wird der Begriff „Managing Diversity“ häufig genutzt, um den Schwerpunkt des Konzepts auf eine „top-down & bottom-up“ Implementierung zu legen, der alle Organisationsmitglieder einbeziehen möchte.



Fragestellungen

untersuchte Themenbereiche und betrachtete Dimensionen

- Organisationen und ihre Beschäftigten
- Kooperationen und Mitbestimmung beim Managing Diversity
- Integration von Diversity
- Diversity-Maßnahmen

*Organisation
und ihre Beschäftigten*

*Kooperationen und
Mitbestimmung beim
Managing Diversity*

Integration von Diversity

Diversity Maßnahmen

Fragestellungen

untersuchte Themenbereiche und betrachtete Dimensionen

- **Organisationen und ihre Beschäftigten**
 - Charakterisierung der Belegschaft
 - Diversity-Merkmale
 - Herausforderungen der Organisation
- Kooperationen und Mitbestimmung beim Managing Diversity
- Integration von Diversity
- Diversity-Maßnahmen

*Organisation
und ihre Beschäftigten*

Fragestellungen

untersuchte Themenbereiche und betrachtete Dimensionen

- Organisationen und ihre Beschäftigten
- Kooperationen und Mitbestimmung beim Managing Diversity
 - allgemeine Kooperation
 - Diversity-spezifische Kooperation
 - Rolle der betrieblichen Interessenvertretung
- Integration von Diversity
- Diversity-Maßnahmen

*Kooperationen und
Mitbestimmung beim
Managing Diversity*

Fragestellungen

untersuchte Themenbereiche und betrachtete Dimensionen

- Organisationen und ihre Beschäftigten
- Kooperationen und Mitbestimmung beim Managing Diversity
- **Integration von Diversity**
 - Aktualität der Diversity-Thematik
 - Gründe, Ziele, erhoffter Nutzen
 - Kapazitäten und Unterstützungsformen
 - Reaktionen der Beschäftigten
 - Integration in Berichte und Personalprozesse
- Diversity-Maßnahmen

Integration von Diversity

Fragestellungen

untersuchte Themenbereiche und betrachtete Dimensionen

- Organisationen und ihre Beschäftigten
- Kooperationen und Mitbestimmung beim Managing Diversity
- Integration von Diversity
- **Diversity-Maßnahmen**
 - Vorgehen
 - Nutzung von Beschäftigten-Kompetenzen
 - Erfolge und Best-Practice-Beispiele
 - Kritik, Misserfolge und Konflikte
 - Verbesserungspotenziale

Diversity Maßnahmen

Stichprobe

Befragte Organisationen nach Branche – 65 Interviews in 23 Unternehmen

- **01. Bildung, Forschung und Wissenschaft**
 - Universität einer Großstadt (groß), Hochschule im ländlichen Raum (KMU)
- **02. Bund, Länder und Gemeinden**
 - Bundesministerium (groß), Verwaltung einer Landeshauptstadt (mittel), Verwaltung einer Gemeinde (klein)
- **03. Gesundheit, soziale Dienste, Wohlfahrt und Kirchen**
 - Universitätsklinik einer Großstadt (groß), ländliches Krankenhaus (KMU)
- **04. Finanzdienstleistungen**
 - Regionale Bank (groß)
- **05. Handel**
 - Einzelhandelskette (groß)
- **06. Medien und Kunst**
 - Zeitungs- und Zeitschriftenverlag (groß), Radiosender (KMU)
- **07. Industrie**
 - Chemie-Unternehmen (groß), Druckerei (KMU)
- **08. Postdienste, Speditionen und Logistik**
 - Logistiker (groß)
- **09. Sozialversicherung**
 - Bundesweit agierende Sozialversicherung (groß)
- **10. Informationstechnologie, Datenverarbeitung und Telekommunikation**
 - Überregionaler IT-Anbieter (groß), Kleinerer IT-Dienstleister (KMU)
- **11. Verkehr**
 - Regionales Verkehrsunternehmen (groß), Kommunales Nahverkehrsunternehmen (KMU)
- **12. Ver- und Entsorgung**
 - Großstädtisches Entsorgungsunternehmen (groß), Kommunales Versorgungsunternehmen (KMU)
- **13. Besondere Dienstleistungen**
 - Sicherheits-Dienstleistungsunternehmen (groß), Themenpark (KMU)

Stichprobe

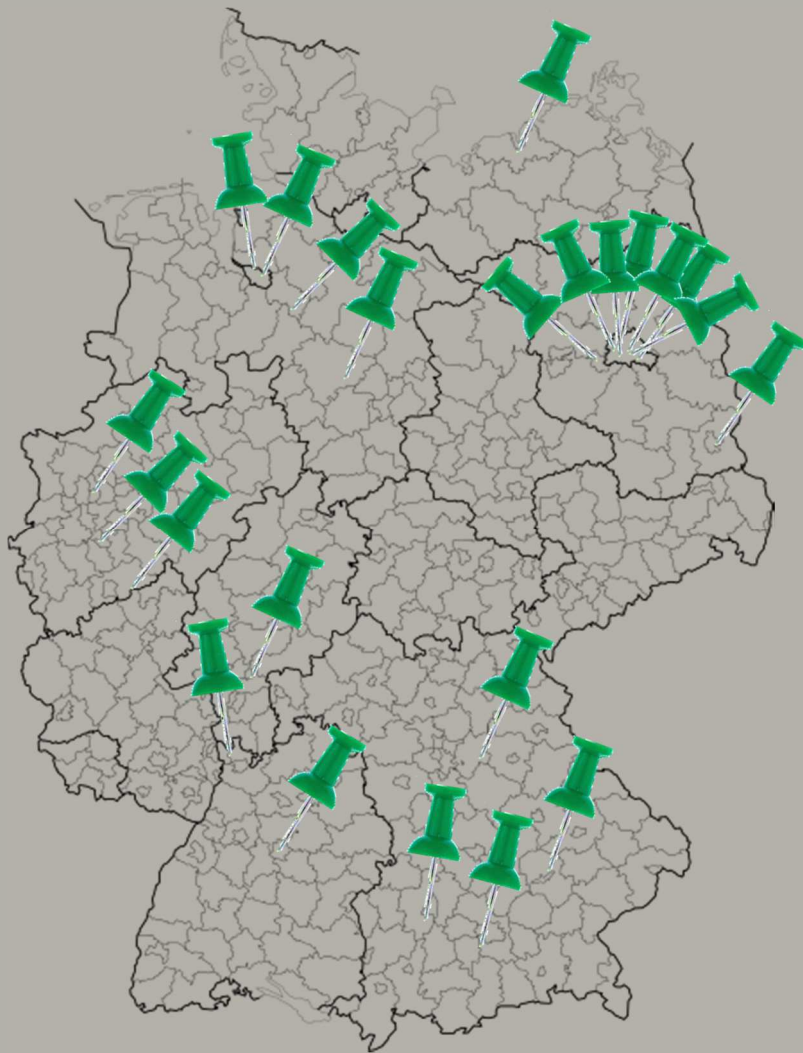
Befragte Organisationen nach Branche – 65 Interviews in 23 Unternehmen

- **Interessenvertreter_innen** (n=22)
 - Vorsitzende_r des Betriebs-/Personalrats
 - Mitglied des Betriebs-/Personalrats
 - Gleichstellungsbeauftragte_r
- **Diversity-Ansprechpartner_innen** (n=23)
 - Vorstand/Geschäftsführung
 - Personalleitung/Personalentwicklung
 - Beauftragte_r/Stabsstelle Diversity
 - Schwerbehinderten- und Gleichstellungsbeauftragte_r
- **Leitungsvertreter_innen** (n = 20)
 - Vorstand/Geschäftsführung
 - Personalleitung
 - Beauftragte_r/Stabsstelle Diversity
 - Gleichstellungsbeauftragte_r



Stichprobe

Regionale Verteilung der befragten Organisationen



Ergebnis

Dimension I: Organisationen und ihre Beschäftigten

- Cluster 1 | **homogene Belegschaft**
 - Arbeit wenig abwechslungsreich und stark körperlich dominiert
 - hoher Altersdurchschnitt und langjährige Organisationszugehörigkeit
- Cluster 2 | **homogene Belegschaft mit zunehmender Vielfalt**
 - einheitliche Belegschaftsstrukturen, gleichartige Berufe und Tätigkeiten
 - werden aufgrund des demografischen Wandels allmählich diverser
- Cluster 3 | **tradierte Belegschaft im stetigen Wandel**
 - Beschäftigte üben unterschiedliche Funktionen und Tätigkeiten aus
 - werden auch bzgl. nicht tätigkeitsbezogene Merkmale heterogener
- Cluster 4 | **tradierte Belegschaft im beschleunigten Wandel**
 - rasante Veränderungen der Beschäftigtenstruktur
 - Herausforderungen des Strukturwandels sind allgegenwärtig
- Cluster 5 | **internationale Belegschaft mit hoher Vielfalt**
 - höchste personelle Vielfalt in Bezug auf alle Diversity-Merkmale
 - Organisationen agieren auf internationaler Ebene und sind vielseitig vernetzt

Ergebnis

Dimension I: Organisationen und ihre Beschäftigten

- Cluster 4 | **tradierte Belegschaft im beschleunigten Wandel**
 - rasante Veränderungen der Beschäftigtenstruktur
 - Herausforderungen des Strukturwandels sind allgegenwärtig
- **Zitate**
 - **Personalratsvorsitzende einer Sozialversicherung**
 - *„Also klassisch konservativ schon deshalb nicht mehr, weil wir irgendwann mal abgeschafft haben, dass das ein Laden für Beamte ist. Das gibt es ja nicht mehr. Wir rekrutieren unsere Leute jetzt vielschichtiger. Wer früher vielleicht nicht zu uns gekommen wäre, kommt vielleicht heute und andere kommen nicht mehr. Also da hat sich was verändert.“*
 - **Betriebsratsvorsitzende eines öffentlich-rechtlichen Radiosenders**
 - *„Wir haben hier einen sehr hohen Anteil von freien Mitarbeitern, im Hörfunk und Fernsehen, die kommen alle jetzt in ein Alter, wo sie nichts mehr 24 Stunden zur Verfügung stehen können. Und wo auch die Kräfte nachlassen und die Möglichkeiten, sich neuen technischen Anforderungen zu stellen und neue Programme aus dem Lehm zu stampfen, was nicht mehr so gut funktioniert. Und wer das nicht kann, hat automatisch Einkommenseinbußen.“*

Organisationen und ihre Beschäftigten

Bitte notieren Sie die Ziffer, die am ehesten zu Ihrer Organisation passt.

- Cluster 1 | **homogene Belegschaft**
 - Arbeit wenig abwechslungsreich und stark körperlich dominiert
 - hoher Altersdurchschnitt und langjährige Organisationszugehörigkeit
- Cluster 2 | **homogene Belegschaft mit zunehmender Vielfalt**
 - einheitliche Belegschaftsstrukturen, gleichartige Berufe und Tätigkeiten
 - werden aufgrund des demografischen Wandels allmählich diverser
- Cluster 3 | **tradierte Belegschaft im stetigen Wandel**
 - Beschäftigte üben unterschiedliche Funktionen und Tätigkeiten aus
 - werden auch bzgl. nicht tätigkeitsbezogene Merkmale heterogener
- Cluster 4 | **tradierte Belegschaft im beschleunigten Wandel**
 - rasante Veränderungen der Beschäftigtenstruktur
 - Herausforderungen des Strukturwandels sind allgegenwärtig
- Cluster 5 | **internationale Belegschaft mit hoher Vielfalt**
 - höchste personelle Vielfalt in Bezug auf alle Diversity-Merkmale
 - Organisationen agieren auf internationaler Ebene und sind vielseitig vernetzt

Ergebnis

Dimension I: Organisationen und ihre Beschäftigten

- Cluster 1 | **homogene Belegschaft**



- Cluster 2 | **homogene Belegschaft mit zunehmender Vielfalt**



- Cluster 3 | **tradierte Belegschaft im stetigen Wandel**



- Cluster 4 | **tradierte Belegschaft im beschleunigten Wandel**



- Cluster 5 | **internationale Belegschaft mit hoher Vielfalt**



Ergebnis

Dimension I: Organisationen und ihre Beschäftigten

- Cluster 1 | **homogene Belegschaft**
 - kommunales Nahverkehrsunternehmen (KMU)
 - Sicherheitsunternehmen (GU)
 - Themenpark (KMU)
- ...
- ...
- ...
- ...
- Cluster 5 | **internationale Belegschaft mit hoher Vielfalt**
 - Großlogistiker (GU)
 - IT-Anbieter (GU)
 - Uniklinik (GU)

Ergebnis

Dimension II: Kooperationen und Mitbestimmung beim Managing Diversity

- Cluster 1 | **konfrontativ unsystematische Zusammenarbeit ohne Diversity-Bezug**
 - kaum Kooperation, keine systematische Formen der Zusammenarbeit
 - betriebliche Mitbestimmung kaum handlungsfähig
- Cluster 2 | **eingeschränkte Zusammenarbeit durch Differenzen**
 - grundsätzliches Interesse an Managing Diversity
 - Konflikte hemmen Initiativen der betrieblichen Mitbestimmung
- Cluster 3 | **pragmatisch unterstützende Zusammenarbeit**
 - Kooperation konfliktfrei, bzgl. Diversity jedoch noch unstrukturiert
 - betriebliche Mitbestimmung wohlwollend unterstützend (wenig proaktiv)
- Cluster 4 | **institutionalisierte Zusammenarbeit**
 - Kooperation positiv und vertrauensvoll; sach- und lösungsorientiert
 - betriebliche Mitbestimmung gut eingebunden; jedoch wenig Kontinuität
- Cluster 5 | **partizipativ-kooperative Zusammenarbeit**
 - Kooperation systematisch und ebenen übergreifend
 - betriebliche Mitbestimmung hat starke Verhandlungsposition

Ergebnis

Dimension II: Kooperationen und Mitbestimmung beim Managing Diversity

- Cluster 3 | **pragmatisch unterstützende Zusammenarbeit**
 - Kooperation konfliktfrei, bzgl. Diversity jedoch noch unstrukturiert
 - betriebliche Mitbestimmung wohlwollend unterstützend (wenig proaktiv)
- **Zitate**
 - **Personalleiter eines KMU der Verkehrsbranche**
 - *„Wir haben hier ja eine starke Mitarbeiterbeteiligungseinbindung. Und insbesondere über den Betriebsrat. Kooperationen gibt es auf den verschiedenen Ebenen. Projekte werden immer so gestaltet, dass immer ein Betriebsrat dabei ist. Und das auch mit einem Lenkungsreis.“*
 - **Betriebsratsvorsitzende eines öffentlich-rechtlichen Radiosenders**
 - *„Das machen wir ja nicht auf Dauer. Wir werden alle vier Jahre neu gewählt. Und wir hoffen natürlich in der Regel, dass sich die Wahl daran orientiert, ob wir das gut gemacht haben. Weiß man ja nicht so genau. Aber es ist nicht so, dass wir nur hier sitzen und sagen: ‚Oh, dieses Thema! Diversity!‘ Das ist nicht der Punkt. Wir kriegen Maßnahmen auf den Tisch, also von der Hausleitung, was sie beabsichtigt, und dazu positionieren wir uns. Das heißt, dazu holen wir uns Information ein, und sagen gut oder schlecht. Dann geht es seinen Gang.“*

Kooperationen und Mitbestimmung

Bitte notieren Sie die Ziffer, die am ehesten zu Ihrer Organisation passt.

- Cluster 1 | **konfrontativ unsystematische Zusammenarbeit ohne Diversity-Bezug**
 - kaum Kooperation, keine systematische Formen der Zusammenarbeit
 - betriebliche Mitbestimmung kaum handlungsfähig
- Cluster 2 | **eingeschränkte Zusammenarbeit durch Differenzen**
 - grundsätzliches Interesse an Managing Diversity
 - Konflikte hemmen Initiativen der betrieblichen Mitbestimmung
- Cluster 3 | **pragmatisch unterstützende Zusammenarbeit**
 - Kooperation konfliktfrei, bzgl. Diversity jedoch noch unstrukturiert
 - betriebliche Mitbestimmung wohlwollend unterstützend (wenig proaktiv)
- Cluster 4 | **institutionalisierte Zusammenarbeit**
 - Kooperation positiv und vertrauensvoll; sach- und lösungsorientiert
 - betriebliche Mitbestimmung gut eingebunden; jedoch wenig Kontinuität
- Cluster 5 | **partizipativ-kooperative Zusammenarbeit**
 - Kooperation systematisch und ebenen übergreifend
 - betriebliche Mitbestimmung hat starke Verhandlungsposition

Ergebnis

Dimension II: Kooperationen und Mitbestimmung beim Managing Diversity

- Cluster 1 | **konfrontativ unsystematische Zusammenarbeit ohne Diversity-Bezug**
 - Sicherheitsunternehmen (GU)
 - Themenpark (KMU)
 - Uniklinik (GU)
 - Zeitungs- und Zeitschriftenverlag (GU)
- ...
- ...
- ...
- Cluster 5 | **partizipativ-kooperative Zusammenarbeit**
 - Großlogistiker (GU)
 - Großstädtisches Entsorgungsunternehmen (GU)
 - kommunales Versorgungsunternehmen (KMU)
 - Sozialversicherung (GU)

Ergebnis

Dimension III: Integration von Diversity

- Cluster 1 | **Managing Diversity nicht existent**
 - gar keine Auseinandersetzung mit Managing Diversity
 - personelle Vielfalt wird als nicht relevant angesehen
- Cluster 2 | **operative Einzelprojekte**
 - erste Projekte mit Diversity-Bezug
 - Fokus liegt auf rechtlichen Vorgaben
- Cluster 3 | **kontinuierliche Projekte und beginnende Systematisierung**
 - mehr als nur vereinzelte Maßnahmen
 - Ausbau aufgrund Initiative einzelner Akteur_innen
- Cluster 4 | **systematische und fortschreitende Projekte**
 - Managing Diversity wird bei Einzelmaßnahmen strategisch verfolgt
 - Ausbau im Rahmen von Kooperationen
- Cluster 5 | **strategisch institutionalisiertes Managing Diversity**
 - Managing Diversity ist übergeordnetes Ziel
 - Ausbau im Rahmen der Unternehmensstrategie

Ergebnis

Dimension III: Integration von Diversity

- Cluster 2 | operative Einzelprojekte

- erste Projekte mit Diversity-Bezug
- Fokus liegt auf rechtlichen Vorgaben

- Zitate

- Personalleiterin einer großen Universitätsklinik

- *„Amtssprache in vielen Laboren ist Englisch und eigentlich müsste man, wenn ich mal vom Personalbereich ausgehe, so die wesentlichen Rundschreiben auf Englisch vorhalten. Haben wir aber nicht.“*

- Schwerbehindertenvertreterin eines Großunternehmens im Bereich „Handel“

- *„Also ich kann da nur unsere Integrationsvereinbarung noch einmal lobend erwähnen, in der einfach nochmal beschrieben ist, dass sich das Unternehmen dazu bekennt, dass hier behinderte Menschen eingestellt werden, aber da ist natürlich nur von Schwerbehinderten die Rede. Es gibt keine Vereinbarung, die irgendwie speziell auf eine andere Gruppe Menschen mit abzielen würde, dass man sagen könnte: ‚Ok, ich habe hier dieses oder jenes‘.“*

Integration von Diversity

Bitte notieren Sie die Ziffer, die am ehesten zu Ihrer Organisation passt.

- Cluster 1 | **Managing Diversity nicht existent**
 - gar keine Auseinandersetzung mit Managing Diversity
 - personelle Vielfalt wird als nicht relevant angesehen
- Cluster 2 | **operative Einzelprojekte**
 - erste Projekte mit Diversity-Bezug
 - Fokus liegt auf rechtlichen Vorgaben
- Cluster 3 | **kontinuierliche Projekte und beginnende Systematisierung**
 - mehr als nur vereinzelte Maßnahmen
 - Ausbau aufgrund Initiative einzelner Akteur_innen
- Cluster 4 | **systematische und fortschreitende Projekte**
 - Managing Diversity wird bei Einzelmaßnahmen strategisch verfolgt
 - Ausbau im Rahmen von Kooperationen
- Cluster 5 | **strategisch institutionalisiertes Managing Diversity**
 - Managing Diversity ist übergeordnetes Ziel
 - Ausbau im Rahmen der Unternehmensstrategie

Ergebnis

Dimension III: Integration von Diversity

- Cluster 1 | Managing Diversity nicht existent



- Cluster 2 | operative Einzelprojekte



- Cluster 3 | kontinuierliche Projekte und beginnende Systematisierung



- Cluster 4 | systematische und fortschreitende Projekte



- Cluster 5 | strategisch institutionalisiertes Managing Diversity



Ergebnis

Dimension III: Integration von Diversity

- Cluster 1 | **Managing Diversity nicht existent**
 - Sicherheitsunternehmen (GU)
 - Themenpark (KMU)
- ...
- ...
- ...
- Cluster 5 | **strategisch institutionalisiertes Managing Diversity**
 - Großlogistiker (GU)
 - IT-Anbieter (GU)
 - Sozialversicherung (GU)
 - Verwaltung einer Landeshauptstadt (MU)

Ergebnis

Dimension IV: Diversity-Maßnahmen

- Cluster 1 | **keine Diversity-Maßnahmen**
 - keinerlei Maßnahmen; personelle Vielfalt wird ignoriert bis unterdrückt
- Cluster 2 | **Einzelmaßnahmen ohne Managing Diversity-Bezug**
 - einzelne Maßnahmen für bestimmte Beschäftigtengruppen
 - Managing Diversity wird jedoch nicht explizit genutzt
- Cluster 3 | **Managing Diversity top-down aus Aufgabenorientierung**
 - Maßnahmen von der Leitung eingeführt
 - Motiv: instrumentellen Nutzen aus personeller Vielfalt ziehen
- Cluster 4 | **Managing Diversity aus Beschäftigtenorientierung mit breitem Angebot**
 - zahlreiche Maßnahmen vorhanden
 - Motiv: Bedürfnisse der Beschäftigten
- Cluster 5 | **integrative Managing Diversity-Strategie**
 - umfangreiche Möglichkeiten für verschiedenste Beschäftigtengruppen
 - Motiv: instrumentelle und soziale Überlegungen

Ergebnis

Dimension IV: Diversity-Maßnahmen

- Cluster 4 | **Managing Diversity aus Beschäftigtenorientierung mit breitem Angebot**
 - zahlreiche Maßnahmen vorhanden
 - Motiv: Bedürfnisse der Beschäftigten
- **Zitate**
 - **Betriebsratsvorsitzende Großunternehmen „Ver- und Entsorgung“**
 - *„Ich glaube, wir haben so ein allgemeines Grundverständnis, dass wir es schon nicht ungerne sehen, wenn sich auch Kolleginnen und Kollegen hier wohlfühlen im Hause. Und das versuchen wir auch irgendwie bei allen Zwistigkeiten, die man sonst auch hat, mit Vorstand, Geschäftsführung, Personalbereich, unser gemeinsames Ziel ist schon hier attraktive Arbeitsplätze zu gestalten. Das Unternehmen hat da sicher auch unter Zukunftsaspekten ein großes Interesse dran, wir natürlich aus unserer Rolle heraus, ganz normal den Anspruch, da attraktiv die Arbeitsplätze zu gestalten, auch gute, soziale Aspekte da miteinfließen zu können.“*

Diversity-Maßnahmen

Bitte notieren Sie die Ziffer, die am ehesten zu Ihrer Organisation passt.

- Cluster 1 | **keine Diversity-Maßnahmen**
 - keinerlei Maßnahmen; personelle Vielfalt wird ignoriert bis unterdrückt
- Cluster 2 | **Einzelmaßnahmen ohne Managing Diversity-Bezug**
 - einzelne Maßnahmen für bestimmte Beschäftigtengruppen
 - Managing Diversity wird jedoch nicht explizit genutzt
- Cluster 3 | **Managing Diversity top-down aus Aufgabenorientierung**
 - Maßnahmen von der Leitung eingeführt
 - Motiv: instrumentellen Nutzen aus personeller Vielfalt ziehen
- Cluster 4 | **Managing Diversity aus Beschäftigtenorientierung mit breitem Angebot**
 - zahlreiche Maßnahmen vorhanden
 - Motiv: Bedürfnisse der Beschäftigten
- Cluster 5 | **integrative Managing Diversity-Strategie**
 - umfangreiche Möglichkeiten für verschiedenste Beschäftigtengruppen
 - Motiv: instrumentelle und soziale Überlegungen

Ergebnis

Dimension IV: Diversity-Maßnahmen

- Cluster 1 | keine Diversity-Maßnahmen



- Cluster 2 | Einzelmaßnahmen ohne Managing Diversity-Bezug



- Cluster 3 | Managing Diversity top-down aus Aufgabenorientierung



- Cluster 4 | Managing Diversity aus Beschäftigtenorientierung mit breitem Angebot



- Cluster 5 | integrative Managing Diversity-Strategie



Ergebnis

Dimension IV: Diversity-Maßnahmen

- Cluster 1 | **keine Diversity-Maßnahmen**
 - Themenpark (KMU)
 - Sicherheitsunternehmen (GU)
- ...
- ...
- ...
- Cluster 5 | **integrative Managing Diversity-Strategie**
 - Großlogistiker (GU)
 - Verwaltung einer Landeshauptstadt (MU)
 - IT-Anbieter (GU)
 - Sozialversicherung (GU)
 - Verwaltung einer Gemeinde (KU)

Ergebnis

Dimensionen I – IV

- Am **schwächsten** vertreten
 - Cluster 1 | **homogene Belegschaft**
 - Cluster 5 | **inter. Belegschaft mit hoher Vielfalt**
 - Cluster 2 | **eingeschränkte Zusammenarbeit durch Differenzen**
 - Cluster 1 | **Managing Diversity nicht existent**
 - Cluster 1 | **keine Diversity-Maßnahmen**
 - Cluster 3 | **Managing Diversity top-down aus Aufgabenorientierung**

*Organisation
und ihre Beschäftigten*

*Kooperationen und
Mitbestimmung beim
Managing Diversity*

Integration von Diversity

Diversity Maßnahmen

Ergebnis

Dimensionen I – IV

- Am **stärksten** vertreten
 - Cluster 4 | tradierte Belegschaft im beschleunigten Wandel
 - Cluster 3 | pragmatisch unterstützende Zusammenarbeit
 - Cluster 2 | operative Einzelprojekte
 - Cluster 2 | Einzelmaßnahmen ohne Managing Diversity-Bezug
 - Cluster 4 | Managing Diversity aus Beschäftigtenorientierung mit breitem Angebot

*Organisation
und ihre Beschäftigten*

*Kooperationen und
Mitbestimmung beim
Managing Diversity*

Integration von Diversity

Diversity Maßnahmen

Ergebnis

Dimensionen I – IV

- Am **stärksten** vertreten

- Cluster 4 | tradierte Belegschaft im beschleunigten Wandel
- Cluster 3 | pragmatisch unterstützende Zusammenarbeit
- Cluster 2 | operative Einzelprojekte
- Cluster 4 | Managing Diversity aus Beschäftigtenorientierung mit breitem Angebot

*Organisation
und ihre Beschäftigten*

- **Zentrale Herausforderungen**

- Bewältigung des allgegenwärtigen Strukturwandels
- Berücksichtigung der zunehmenden Vielfalt mit verschiedenen Bedürfnissen der Beschäftigten

- **Implikationen**

- Maßnahmen, um die Vielfalt der Bedürfnisse der Beschäftigten zu identifizieren und prüfen, inwiefern diese von Arbeitgeberseite, aber auch durch die betriebliche Mitbestimmung beantwortet werden können

Ergebnis

Dimensionen I – IV

- Am **stärksten** vertreten
 - Cluster 4 | tradierte Belegschaft im beschleunigten Wandel
 - Cluster 3 | **pragmatisch unterstützende Zusammenarbeit**
 - Cluster 2 | operative Einzelprojekte
 - Cluster 4 | Managing Diversity aus Beschäftigtenorientierung mit breitem Angebot
- **Zentrale Herausforderungen**
 - aktive Zusammenarbeit bei Einzelmaßnahmen
 - keine übergeordnete Managing Diversity-Strategie
 - weniger treibende Kraft als vielmehr wohlwollende Unterstützung
- **Implikationen**
 - Diversity-spezifische Sensibilisierung aller betrieblichen Akteur_innen, die z. B. durch Weiterbildungen, spezielle Projektgruppen etc

*Kooperationen und
Mitbestimmung beim
Managing Diversity*

Ergebnis

Dimensionen I – IV

- Am **stärksten** vertreten

- Cluster 4 | tradierte Belegschaft im beschleunigten Wandel
- Cluster 3 | pragmatisch unterstützende Zusammenarbeit
- Cluster 2 | **operative Einzelprojekte**
- Cluster 4 | Managing Diversity aus Beschäftigtenorientierung mit breitem Angebot

Integration von Diversity

- **Zentrale Herausforderungen**

- unspezifisch, wettbewerbsorientierte Personalprojekte
- Vorwiegend instrumentelle Überlegungen und gesetzliche Verpflichtungen

- **Implikationen**

- Professionalisierung der Mitbestimmungsakteur_innen in der Begleitung und Implementierung erster Maßnahmen

Ergebnis

Dimensionen I – IV

- Am **stärksten** vertreten
 - Cluster 4 | tradierte Belegschaft im beschleunigten Wandel
 - Cluster 3 | pragmatisch unterstützende Zusammenarbeit
 - Cluster 2 | operative Einzelprojekte
 - Cluster 2 | **Einzelmaßnahmen ohne Managing Diversity-Bezug**
 - Cluster 4 | **Managing Diversity aus Beschäftigtenorientierung mit breitem Angebot**

Diversity Maßnahmen

Ergebnis

Dimensionen I – IV

- Am **stärksten** vertreten

- Cluster 4 | tradierte Belegschaft im beschleunigten Wandel
- Cluster 3 | pragmatisch unterstützende Zusammenarbeit
- Cluster 2 | operative Einzelprojekte
- Cluster 2 | **Einzelmaßnahmen ohne Managing Diversity-Bezug**

Diversity Maßnahmen

- **Zentrale Herausforderungen**

- viele Einzelmaßnahmen: Talentprogramm, Arbeitszeitflexibilisierungen und Home Office-Möglichkeiten, fachliche Workshops, Sprachkurse, ...
- fehlende Einbettung der Einzelprojekte in betriebliche Kontexte

- **Implikationen**

- Entwicklung von Sensibilität bei Einstellungsprozessen
- Entwicklung gegenseitigen Verständnisses
- Belastungsprävention

Ergebnis

Dimensionen I – IV

- Am **stärksten** vertreten

- Cluster 4 | tradierte Belegschaft im beschleunigten Wandel
- Cluster 3 | pragmatisch unterstützende Zusammenarbeit
- Cluster 2 | operative Einzelprojekte
- Cluster 4 | **Managing Diversity aus Beschäftigtenorientierung mit breitem Angebot**

Diversity Maßnahmen

- **Zentrale Herausforderungen**

- viele Einzelmaßnahmen: Frauenförderung, Migration, ...
- Konflikte um Vorgehen, Schwerpunkte und Zuständigkeiten

- **Implikationen**

- Diversity-Kultur: Diversity-AG, Verankerung von Diversity im Leitbild, ...
- Differentielle Arbeitsgestaltung und Gesundheitsangebote
- Unterstützung von Familien: Familienbüro, Eltern-Kind-Zimmer, ...
- Unterstützung von Internationalität: Welcome-Veranstaltungen, ...

Parallele Arbeitsgruppen

*Organisation
und ihre Beschäftigten*

*Kooperationen und
Mitbestimmung beim
Managing Diversity*

Integration von Diversity

Diversity Maßnahmen

Parallele Arbeitsgruppen

*Organisation
und ihre Beschäftigten*

*Kooperationen und
Mitbestimmung beim
Managing Diversity*



Integration von Diversity

Diversity Maßnahmen

Parallele Arbeitsgruppen

- **Organisationen und ihre Beschäftigten**

- Leitung: Prof. Dr. Jochen Prümper
HTW Berlin und bao GmbH

*Organisation
und ihre Beschäftigten*

- **Kooperationen und Mitbestimmung
beim Managing Diversity**

- Leitung: Timotheus Felder-Roussety,
Sekretär des ver.di Gewerkschaftsrates

*Kooperationen und
Mitbestimmung beim
Managing Diversity*

- **Integration von Diversity**

- Leitung: Dr. Gabriele Schambach,
Genderworks Berlin

Integration von Diversity

- **Diversity Maßnahmen**

- Leitung: Ute Brutzki, Bereichsleitung
Genderpolitik ver.di Bundesverwaltung

Diversity Maßnahmen