



## Weitblick

# Chancen und Risiken von Vielfalt – Herausforderungen für ein strategisches Diversity Management

Dr. Christine Watrinet



- Bedeutung der strategischen Stimmigkeit der Maßnahmen eines Diversity Managements
- Welche Ausprägungen von Vielfalt sind erfolgsrelevant?
- Ganzheitliche Betrachtung der interdependenten Handlungsfelder
- Wahrnehmungsfiler und Teamrollen
- Zusammenfassung der Chancen und Risiken die mit Vielfalt verbunden sind



## Ausgangslage

---

Umfangreiche Veränderungen der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen

### Herausforderungen:

Erhaltung und Förderung der Innovationsfähigkeit /Kapazitäten  
Vielfältigen Kunden bzw. deren Bedürfnissen gerecht werden  
Erschließung aller Ressourcen des Arbeitsmarktes

### Lösungsansätze

Attraktivität als Arbeitgeber stärken und vielfältige Potenziale integrieren

- Ältere Arbeitnehmer
- Beschäftigte mit unterschiedlichen Wertvorstellungen
- Weibliche Beschäftigte
- Beschäftigte mit Migrationshintergrund
- Unzureichende Qualifikationsprofile
- Behinderte

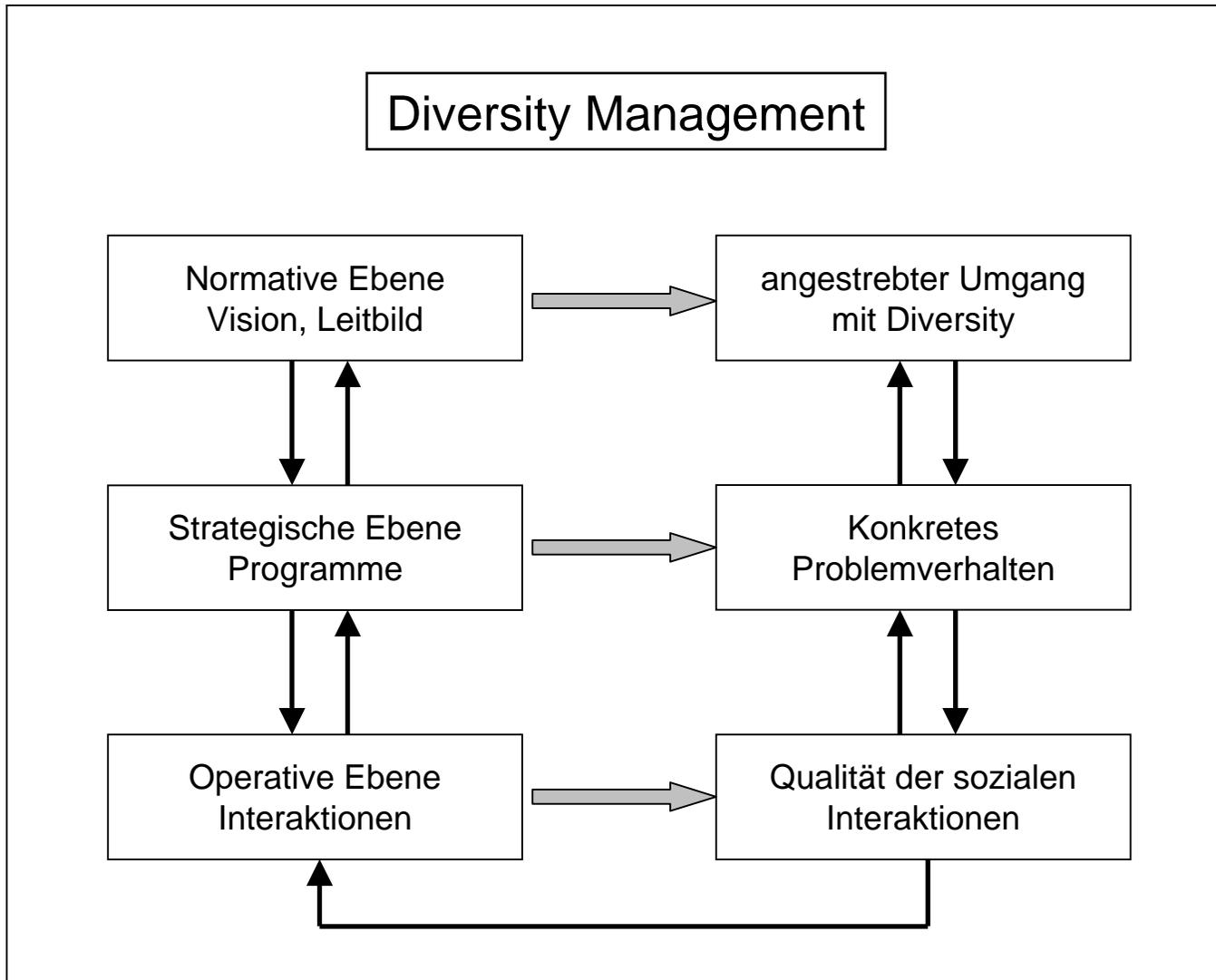
Diversity Management

### Diversity Management:

- Lenkung und Entwicklung der Prozesse und Systeme **auf normativer, strategischer und operativer Ebene** der Unternehmung
- Nutzung der kulturellen Vielfalt und individuellen Fähigkeiten der Mitarbeiter als Wettbewerbsfaktor
- Minimierung der möglichen Nachteile der Diversity durch eine entsprechende Unternehmenskultur
- Dabei werden unter Diversity alle individuellen Merkmale verstanden, anhand derer die Unterschiede und Gemeinsamkeiten von Menschen beschrieben werden können.

*in Anlehnung an Ulrich (1984), Cox und Blake (1991), Milliken und Martin (1996)*

# Strukturierung eines Diversity Managements



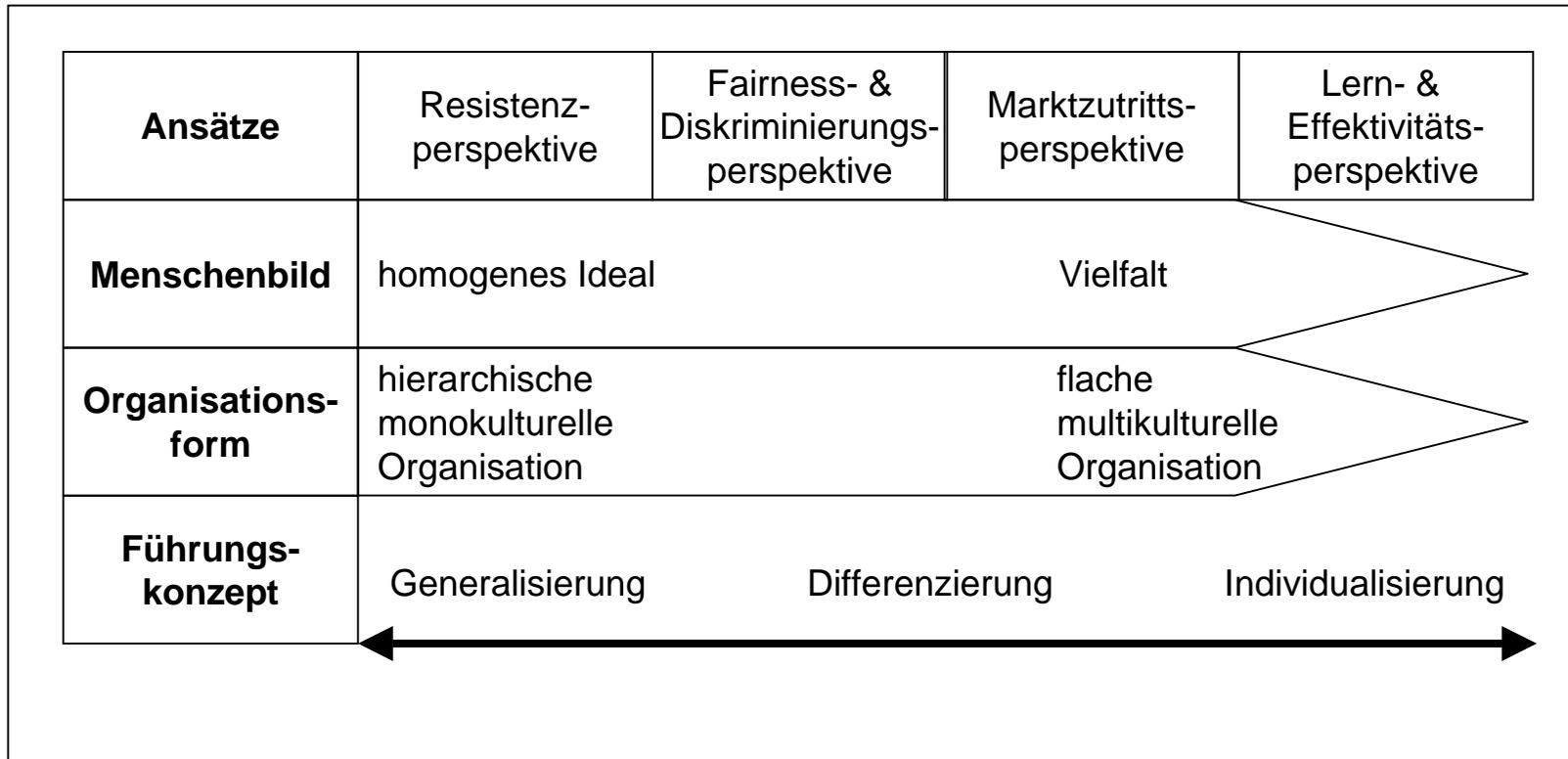
*in Anlehnung an Bleicher (1996)*

# Begründungsebenen für das Diversity Management



Watrinet (2007)

# Kontinuum der Verständnisansätze des Diversity Managements



Quelle: Watrinet 2007 in Anlehnung an Braedel-Kühner 2005 und Fritsch 1994

Diversity-Ausprägungen		
Wahrnehmbar	Kaum wahrnehmbare	
angeboren	stabil, schwer veränderbar wertorientiert	erworben, veränderbar kompetenzorientiert
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Rasse</li> <li>•Geschlecht</li> <li>•Alter</li> <li>•Ethnische Herkunft, etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Persönlichkeit</li> <li>•Kulturelle Werte</li> <li>•Religion</li> <li>•Sexuelle Orientierung</li> <li>•Humor, etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Bildung</li> <li>•Sprachen</li> <li>•Hierarchie</li> <li>•Fachwissen</li> <li>•Kompetenz</li> <li>•Betriebszugehörigkeit, etc.</li> </ul>

*in Anlehnung an Milliken und Martin (1996)*



## Being Different

---

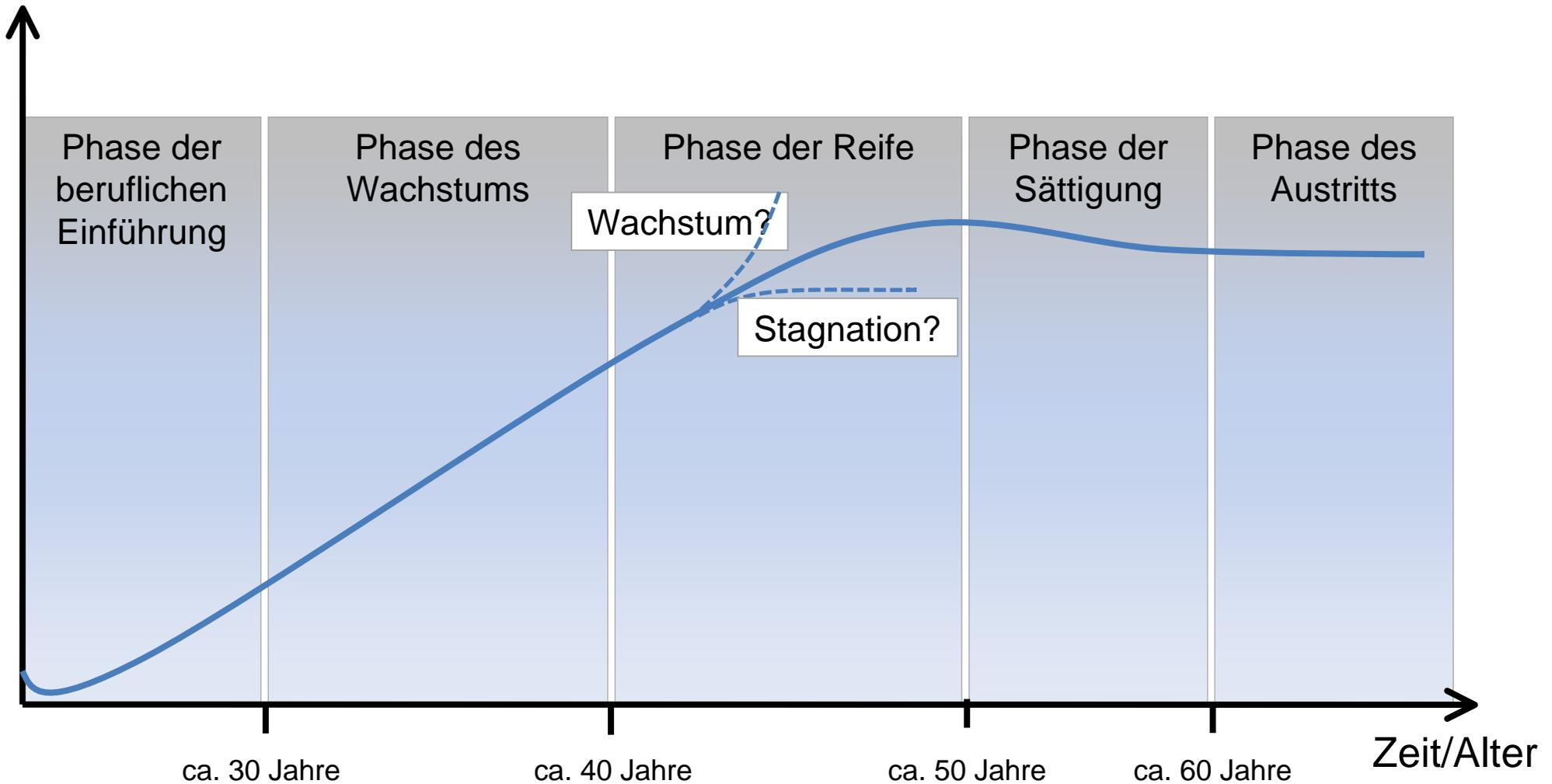
- Erinnern Sie sich an eine Situation, in der Sie sich anders als andere gefühlt haben?
- Wie lässt sich diese Situation beschreiben?
- Wie fühlten Sie sich?
- Was taten Sie als Reaktion darauf, anders zu sein?
- Wie haben sich die anderen in dieser Situation verhalten?
- Wie endete die Situation schließlich?
- Was hat diese Situation in Ihnen bewirkt?

*Entnommen aus Krell (2008) nach Bateman und Zeithaml (1993)*



# Klassische Phasen des beruflichen Lebenszyklus

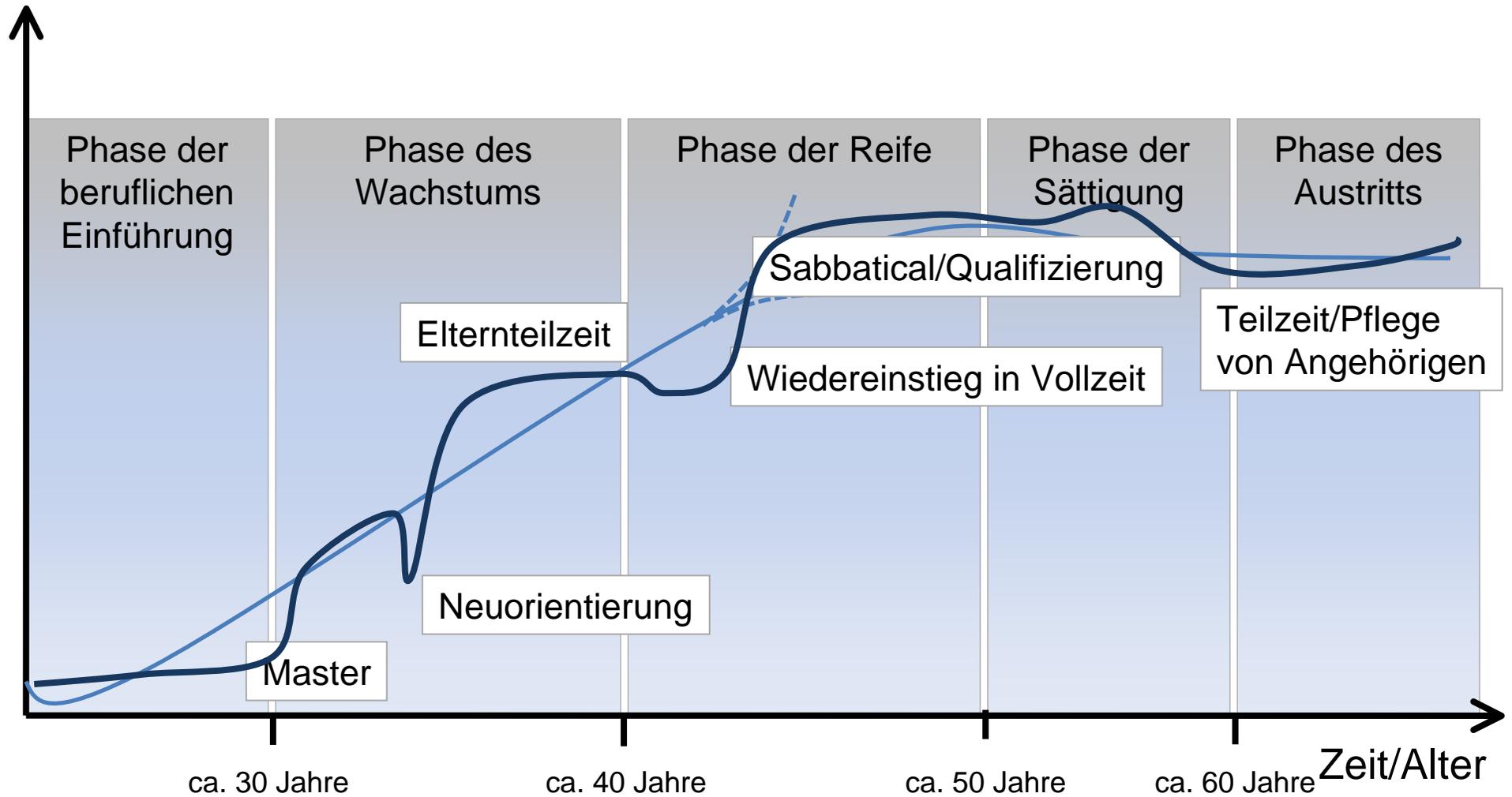
Engagement





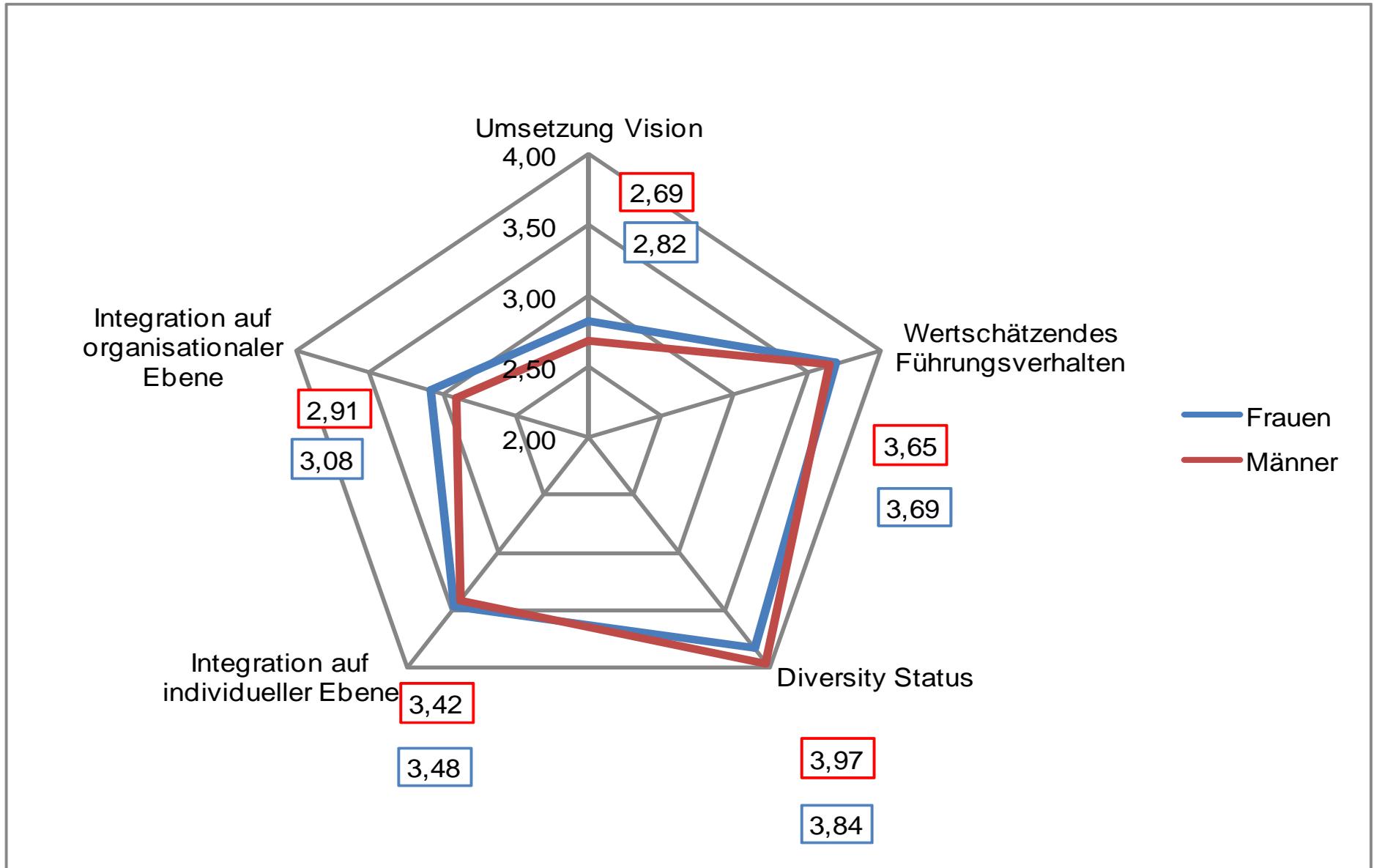
# Zukünftige Phasen des beruflichen Lebenszyklus

Leistung



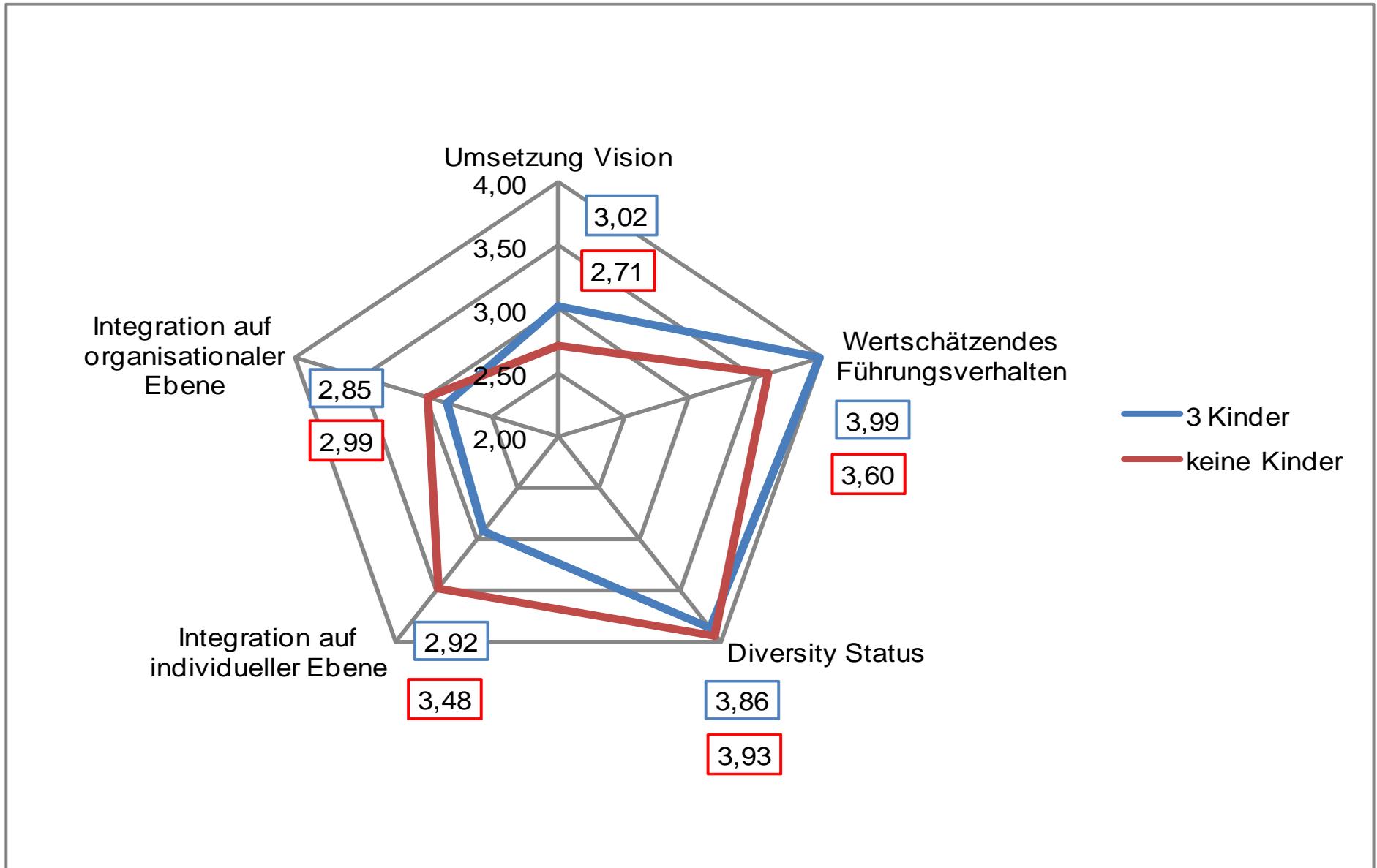


# Teilergebnis *DiversityCultureIndex* : Geschlecht

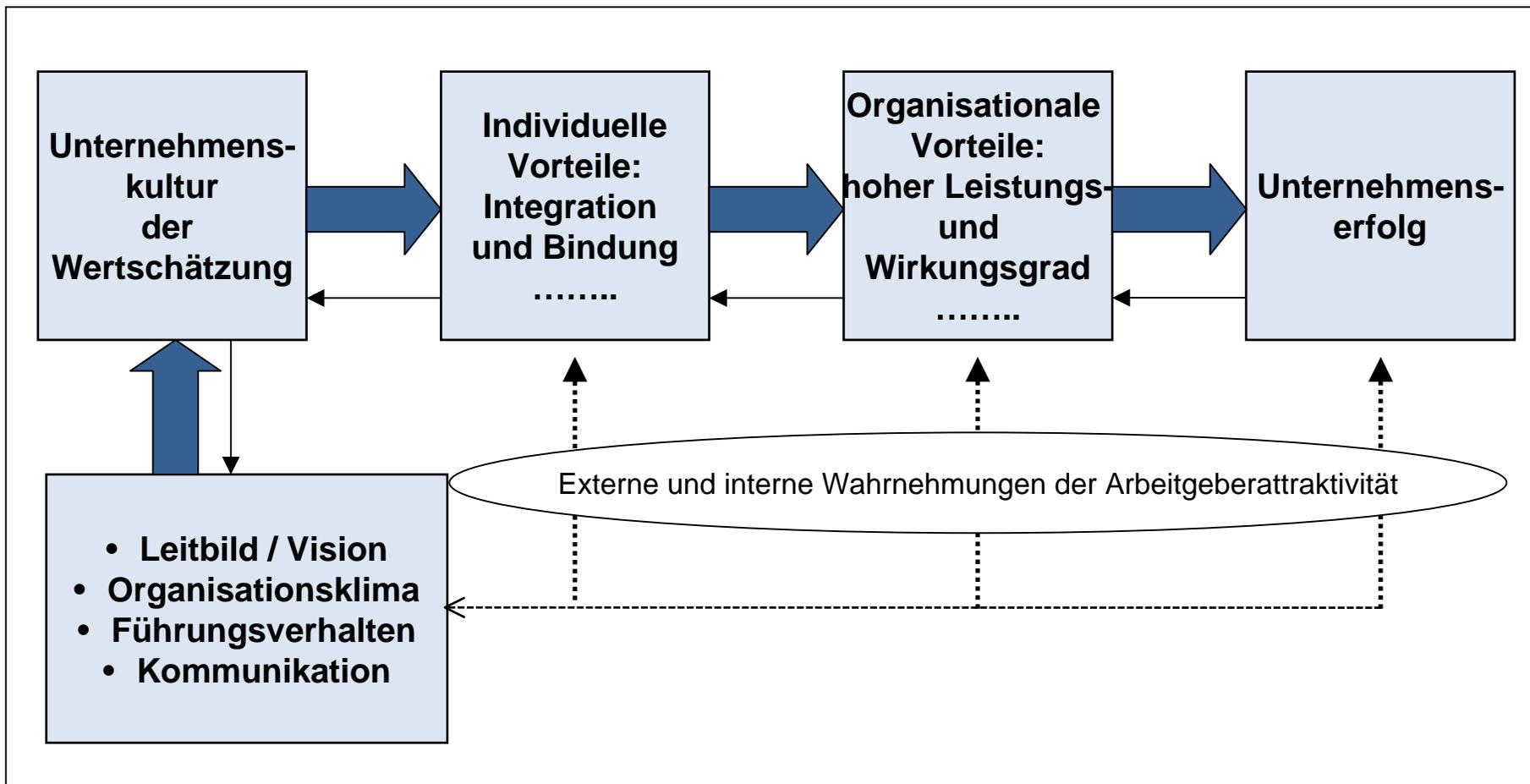




# Teilergebnis *DiversityCultureIndex* : Kinder im Haushalt



# Bedeutung der Integration der Mitarbeiter

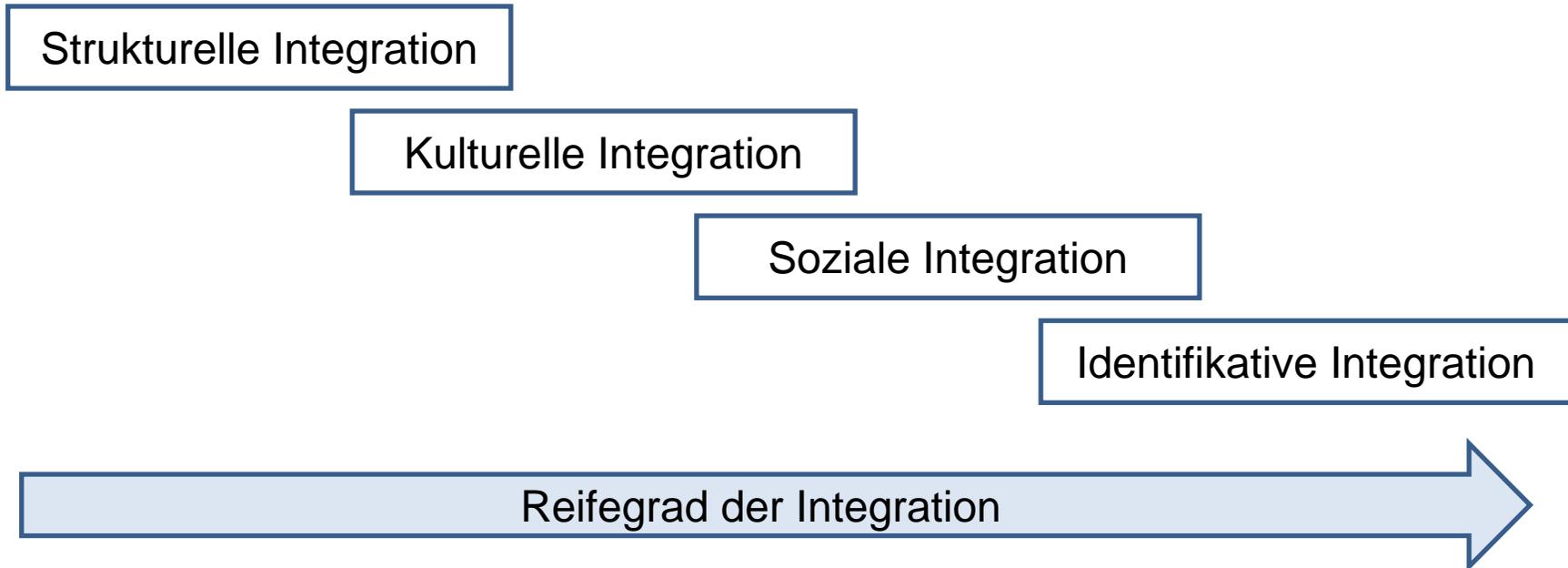


Quelle: Watrinet 2007

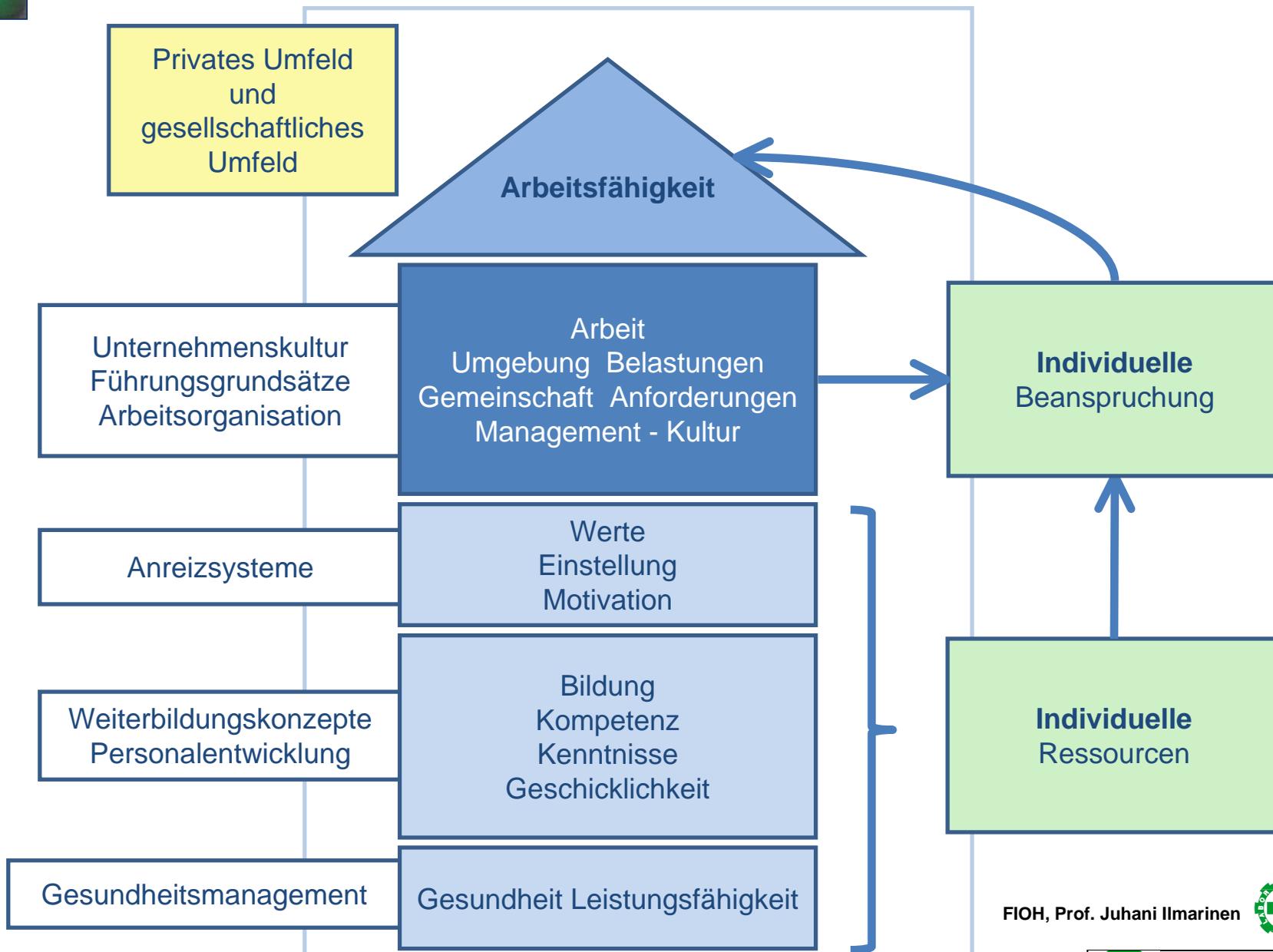


# Formen der Integration, gesellschaftlich und organisational

---

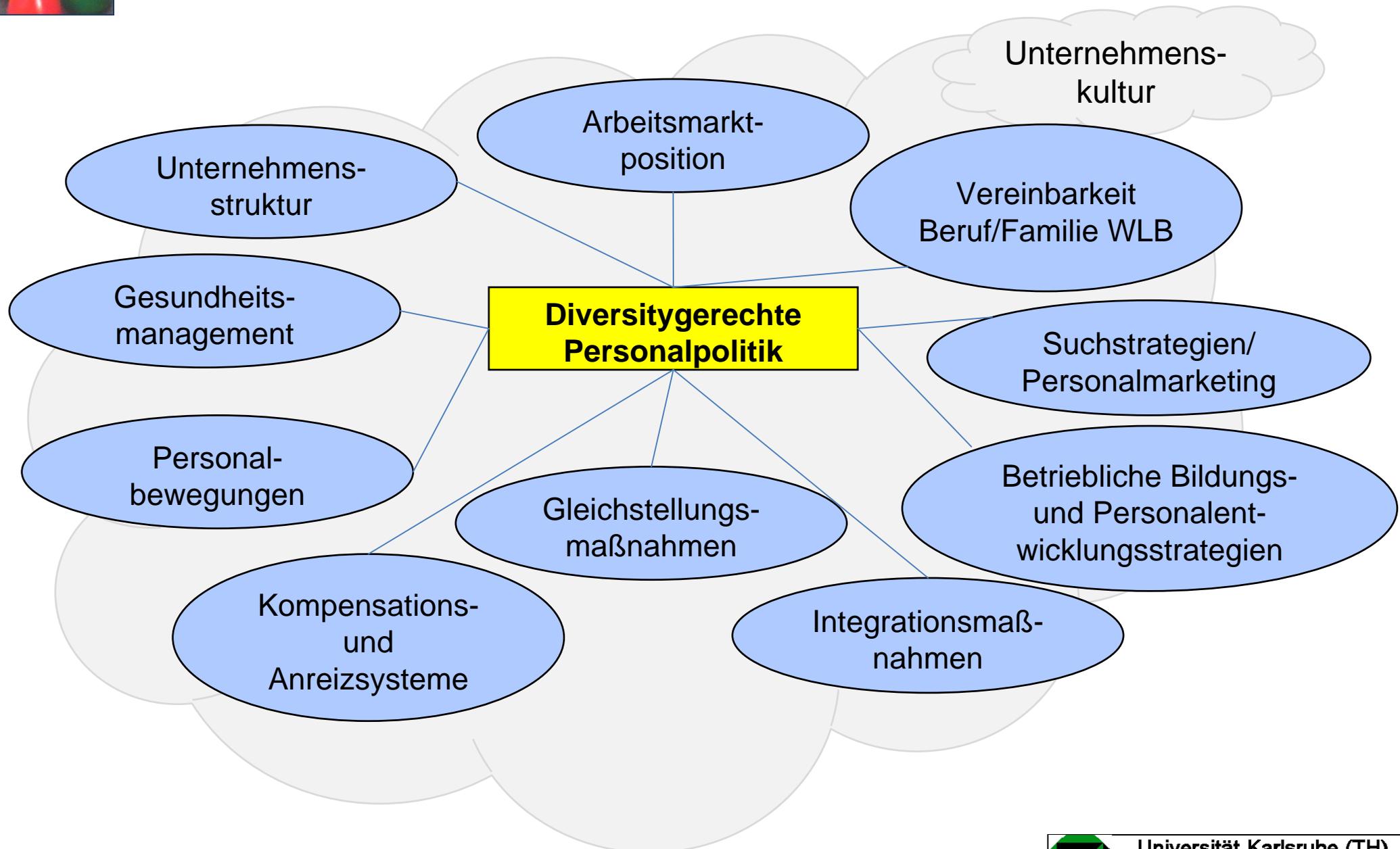


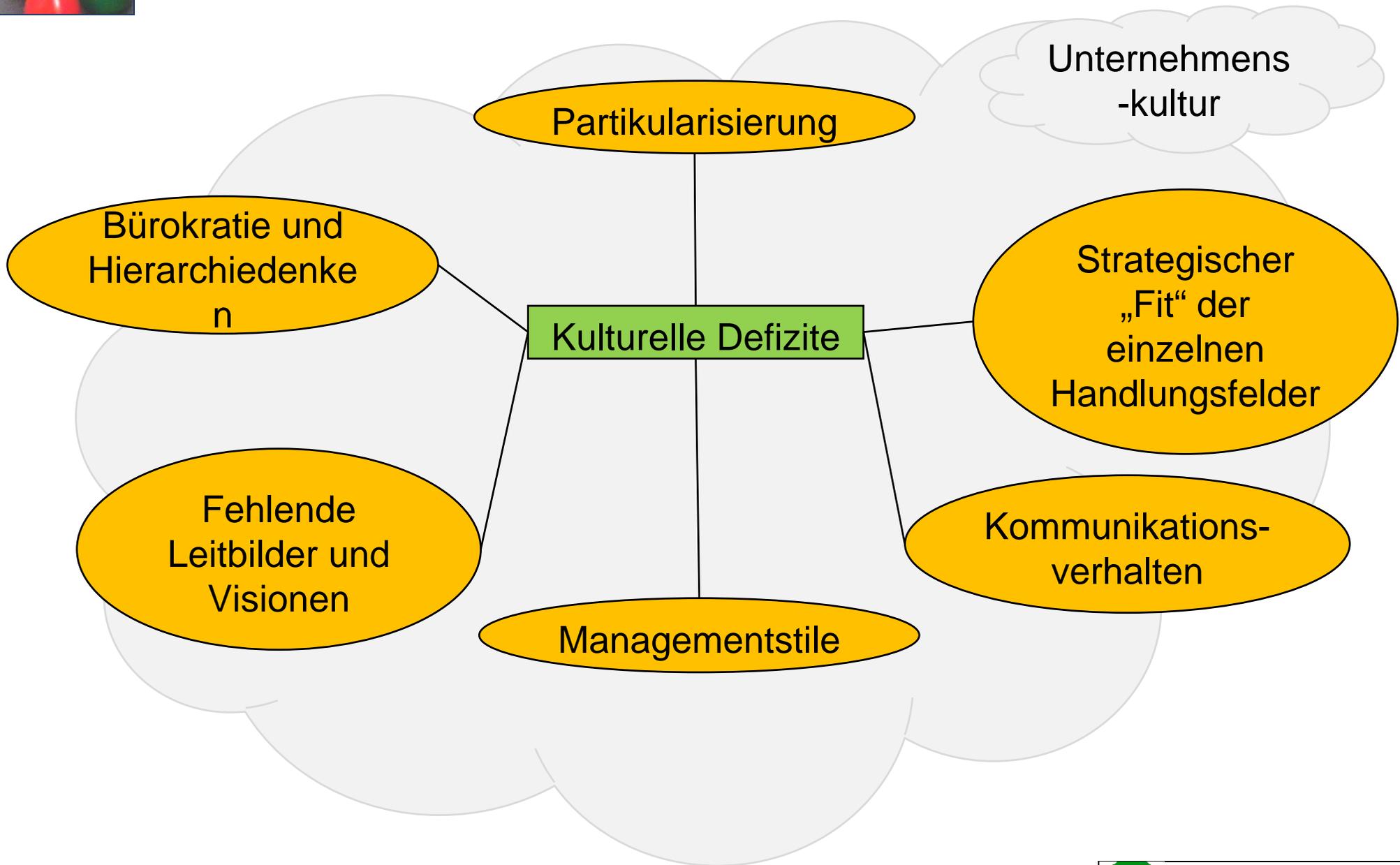
# Diversity Management – Überblick über Handlungsfelder

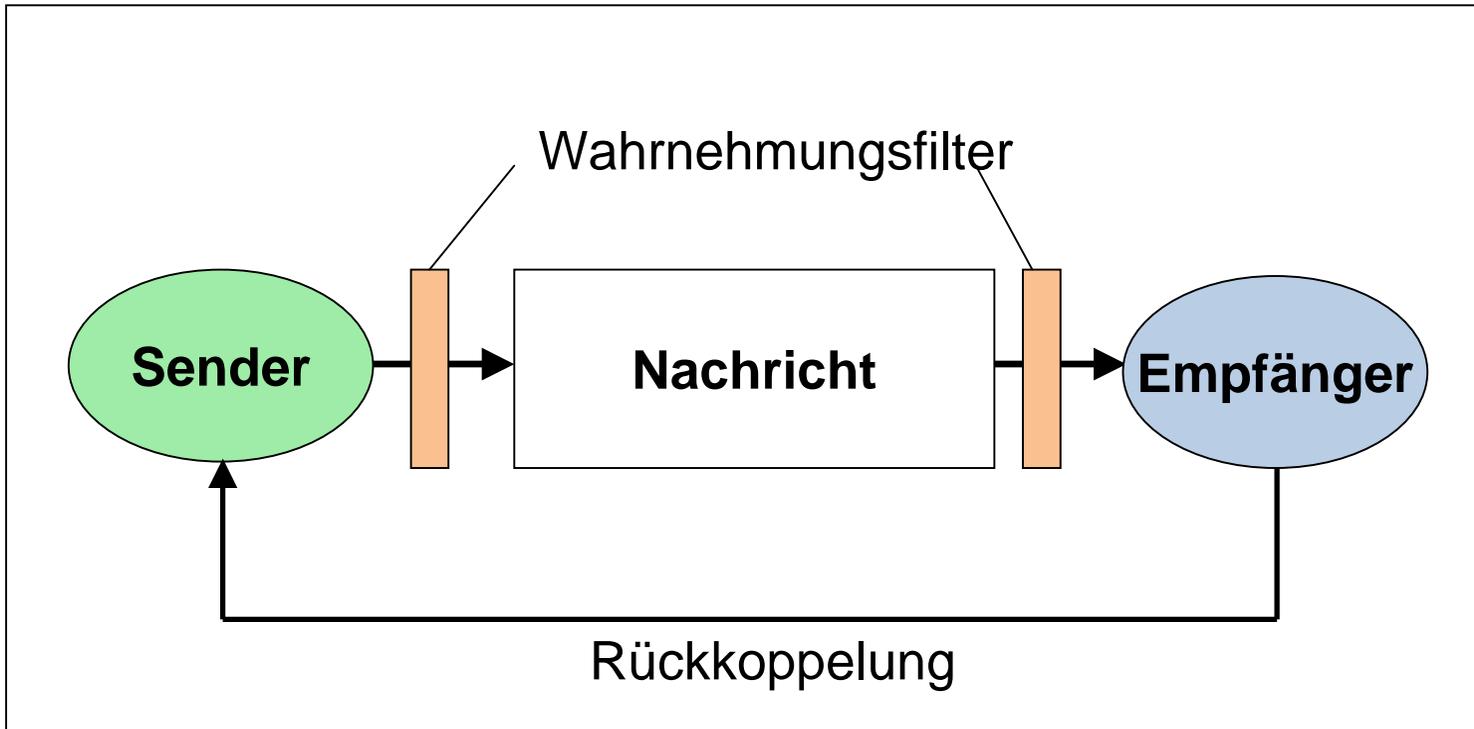


FIOH, Prof. Juhani Ilmarinen 

# Überblick: Handlungsfelder diversitygerechter Personalpolitik

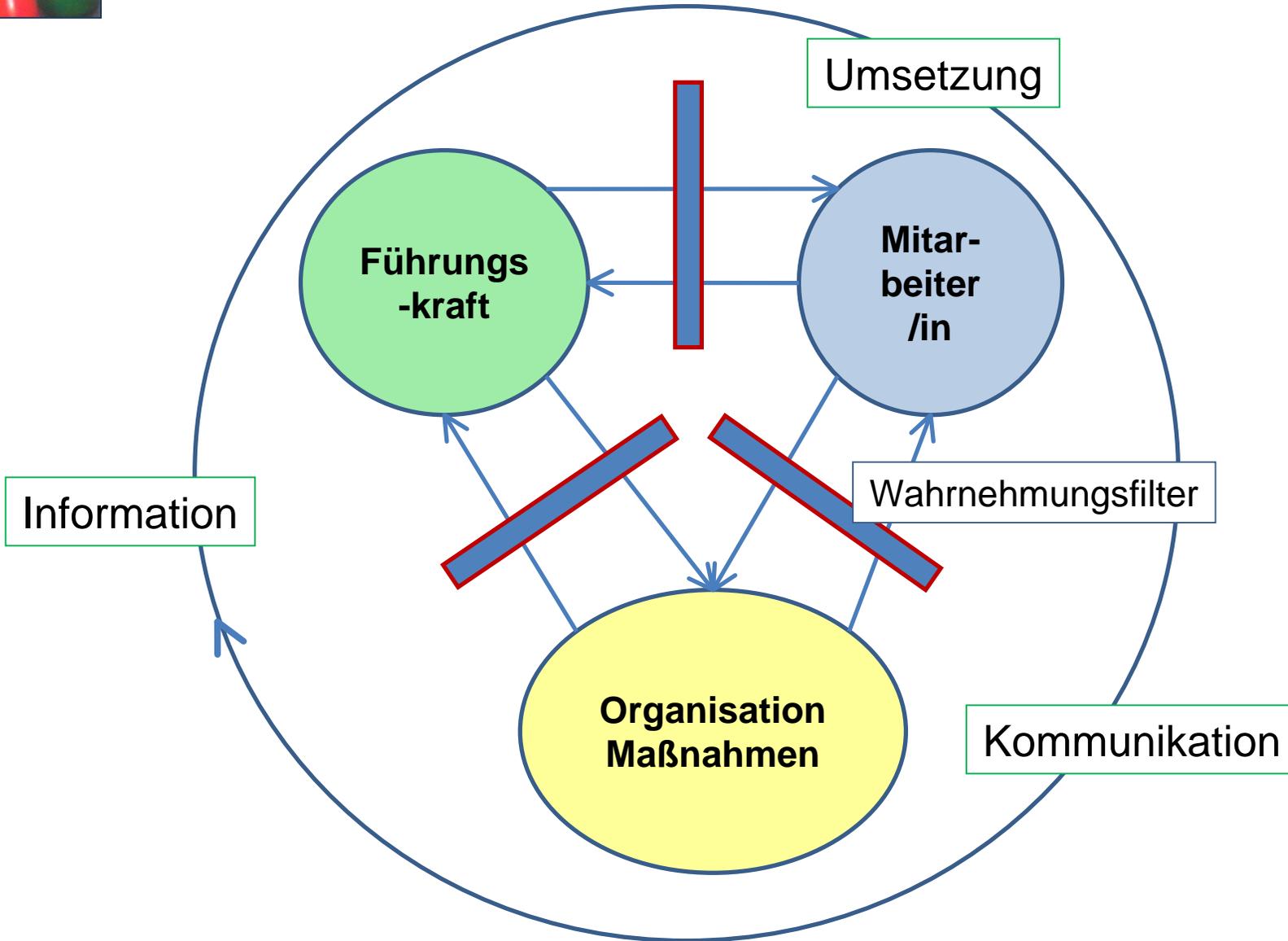


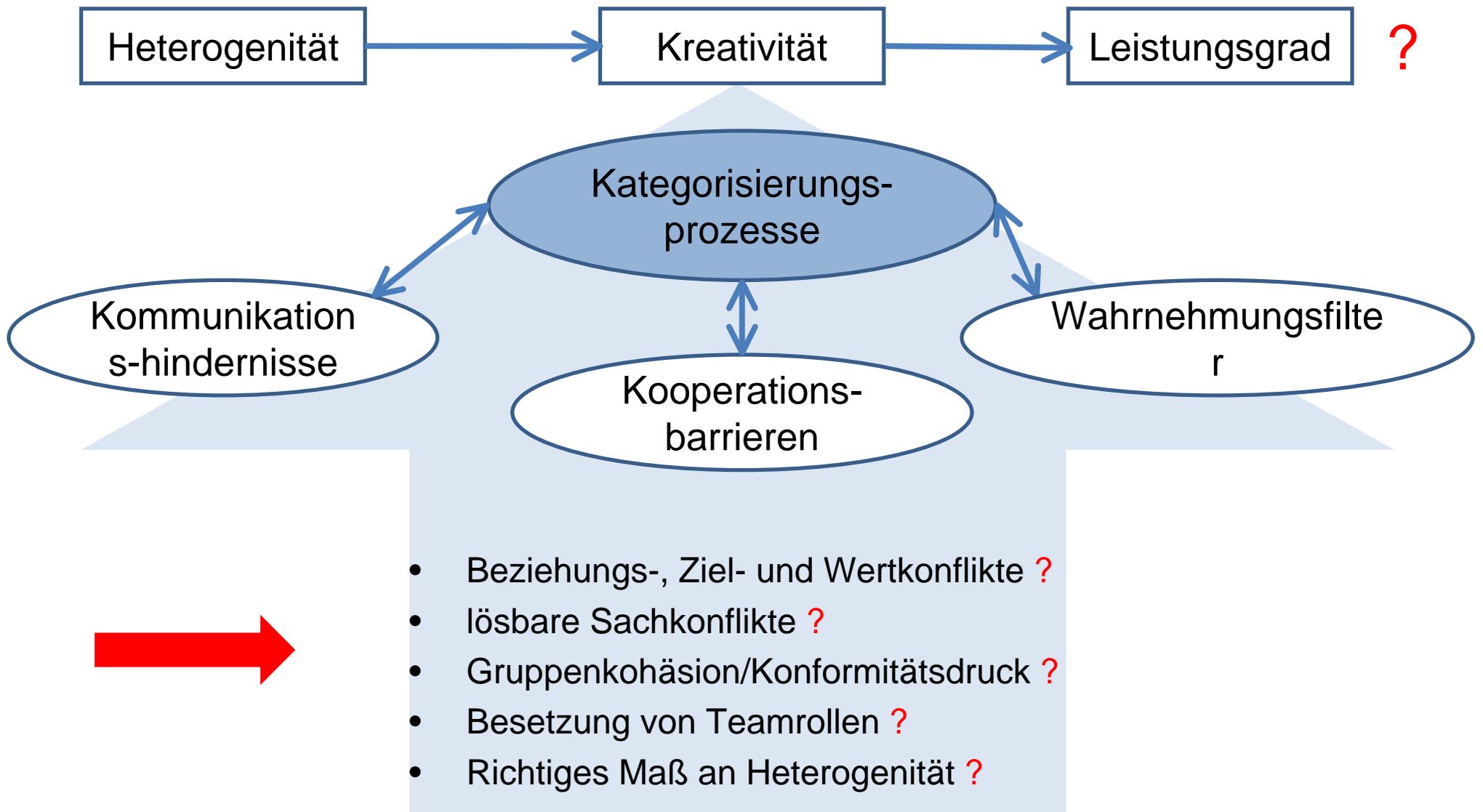




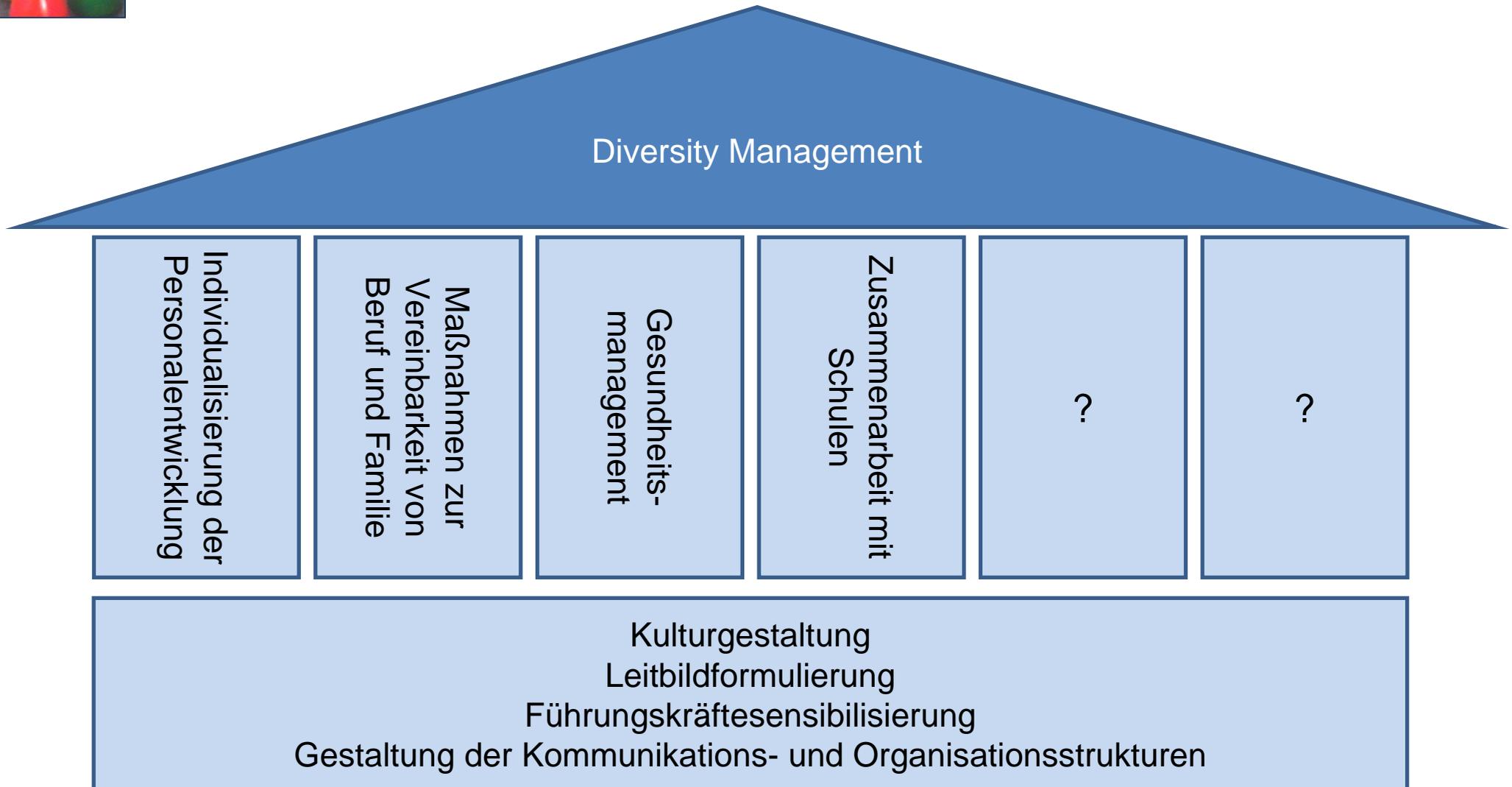
Franken 2002

# Mehrdimensionales Beziehungsgefüge





# Ganzheitliches strategisches Diversity Management



# Organisatorisches Änderungsgesetz nach Lewin



Ausgangsgleichgewicht  
der Organisation

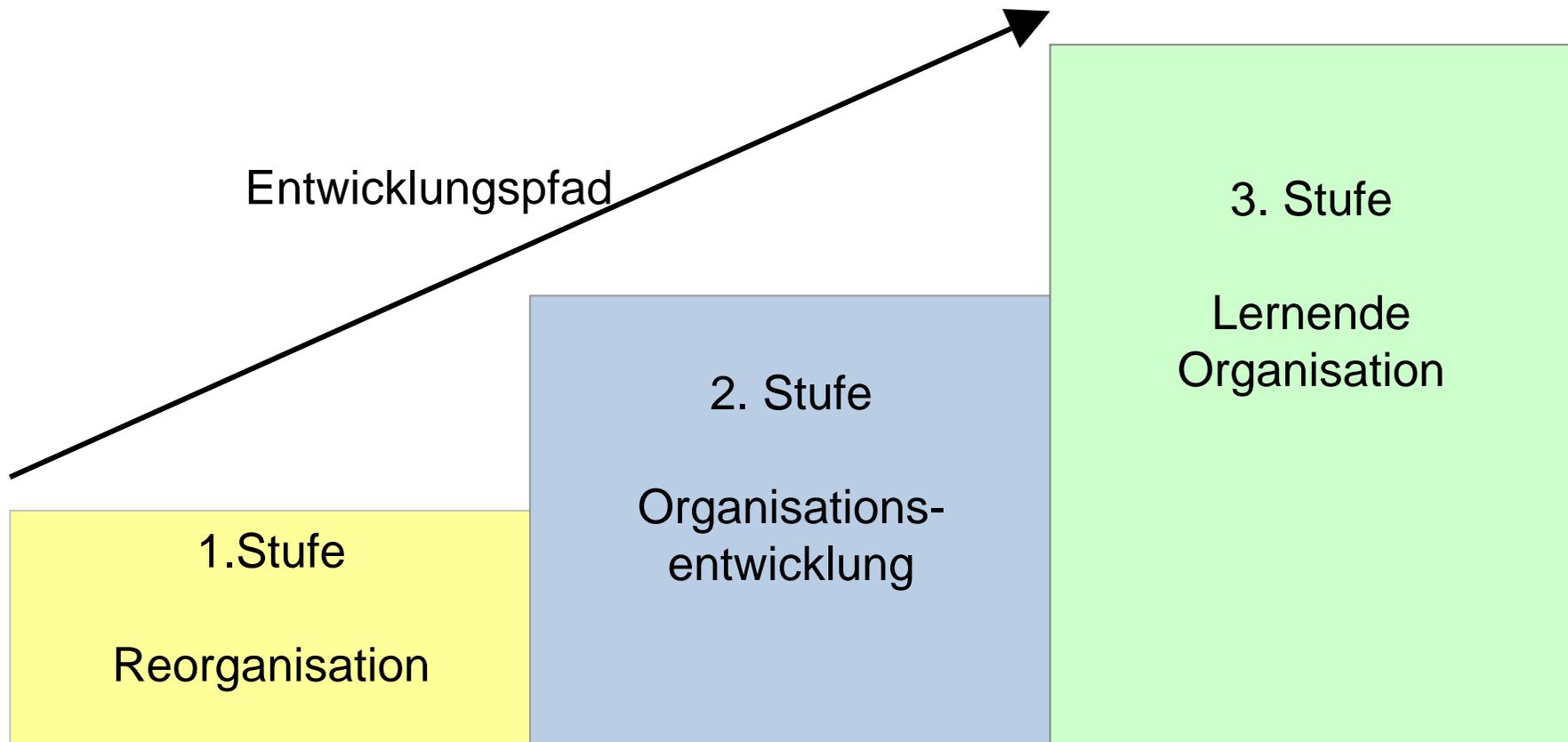
Neuer Gleichgewichts-  
zustand der Organisation

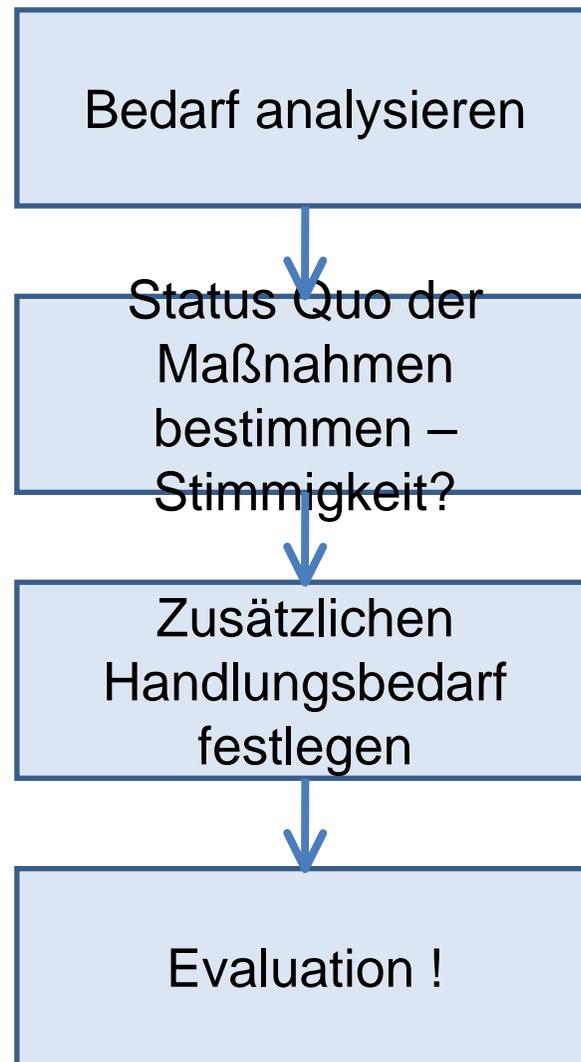
Quelle: Nach Lewin (1958), S. 210f



# Entwicklungsstufen des Organisatorischen Wandels

---







## Weitblick

# Chancen und Risiken von Vielfalt – Herausforderungen für ein strategisches Diversity Management

Dr. Christine Watrinet

