

Catherine Müller  
Gudrun Sander

**Innovativ führen mit Diversity-Kompetenz**



Catherine Müller  
Gudrun Sander

# **Innovativ führen mit Diversity-Kompetenz**

Vielfalt als Chance

2. Auflage

Haupt Verlag  
Bern · Stuttgart · Wien

*Catherine Müller*, Dipl. Arbeits- und Organisationspsychologin IAP, Sportpsychologin SASP. Seit 1998 eigene Firma *move* für Organisationsentwicklung, Beratung und Coaching. Expertin für Diversity-Management, Mentoring, Führung, Personal- und Kaderentwicklung, Gleichstellung im Erwerbsleben, Gleichstellungs-Controlling. Vielfältige Praxiserfahrungen durch Mandate in privaten und öffentlichen Unternehmen. Regelmässige Lehraufträge und Publikationen zu Diversity, Gleichstellung und Führung. [www.catmove.ch](http://www.catmove.ch)

*Gudrun Sander*, Dr. oec. HSG, Vizedirektorin der Executive School der Universität St. Gallen. Leiterin Wissenstransfer des Nationalen Forschungsprogramms «Gleichstellung der Geschlechter» (NFP 60). Dozentin an der Universität St. Gallen und an der ZHAW-S. Seit 1996 eigene Organisationsberatung. Arbeitsschwerpunkte: Diversity-Management für Führungskräfte, Gleichstellungs-Controlling, Gleichstellung und Management, Strategisches Management und Controlling in Non-Profit-Organisationen. Zahlreiche Publikationen zu Gleichstellung im Führungsalltag.

Zum Titelbild:

Es handelt sich um eine grafische Gestaltung, die den Geschlechterfokus von Diversity in den Vordergrund stellt. Unter dem Aspekt der geschlechtergerechten Formulierung von Stelleninseraten ist diese Form (m/w) nicht korrekt. Richtig wäre «Geschäftsführer/in» (vgl. auch Leitfäden zur sprachlichen Gleichstellung auf Seite 200).

Projektmanagement und Lektorat:

Katrin Welge, Managementberaterin, Zürich

1. Auflage: 2009

2. Auflage: 2011

Bibliografische Information der *Deutschen Nationalbibliothek*

Die *Deutsche Nationalbibliothek* verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Angaben sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN: 978-3-258-07679-9

Alle Rechte vorbehalten.

Copyright © 2009 by Haupt, Berne

Jede Art der Vervielfältigung ohne Genehmigung des Verlages ist unzulässig.

Umschlag, Gestaltung und Satz: gdm grafik design meili, Wetzikon

Printed in Germany

[www.haupt.ch](http://www.haupt.ch)

## Dank

Wir wurden während des Entstehungsprozesses des vorliegenden Buches durch zahlreiche Personen unterstützt und begleitet. Sie brachten ihre spezifischen «Brillen» (oder Perspektiven und Ressourcen) ein. Dafür möchten wir uns ganz herzlich bedanken.

Die Raiffeisen Schweiz ermöglichte mit einem grosszügigen Betrag die professionelle Gestaltung der Publikation. Pierin Vincenz heisst die Leserschaft willkommen und führt im Rahmen des Vorworts ins Diversity-Thema ein.

Eine breite Vernehmlassung des Manuskripts bei Fach- und Führungskräften gab uns die Bestätigung, dass wir auf dem richtigen Weg sind. Gleichzeitig erhielten wir viele nützliche Hinweise aus der Praxis des Führungsalltags sowie aus der wissenschaftlichen Diskussion, die zusätzlich eingeflochten werden konnten. Namentlich danken wir folgenden Personen für ihre konstruktiven Beiträge (in alphabetischer Reihenfolge): Thomas Aebischer (SBB), Adrian Ballmer (Kanton Baselland), Elisabeth Bauer (ElBa Organisationsberatung), René Bentele (Raiffeisenbank Winterthur), Karin Bertschinger (Charles Voegele), Julia Nentwich (HSG), Barblina Risch (SBB), Leo Staub (HSG), Leo Ursprung (SBB Cargo), René Winzeler (NETWORK für schwule Führungskräfte).

Ein besonderer Dank geht an Marianne Schär Moser, die ihre Expertise bezüglich Lohngleichheit, sexuelle Belästigung und Disability einbrachte und sich fachkundig am Lektorat beteiligte. Regula Meili realisierte auf kreative und kompetente Weise die ansprechende grafische Gestaltung. Ines Hartmann unterstützte uns massgeblich durch Recherchen und administrative Arbeiten.

Ein ganz besonderes Dankeschön geht an Katrin Welge. Sie übernahm das umfangreiche Projektmanagement und Lektorat, begleitete uns fachkompetent, motivierend und ausdauernd durch den gesamten Prozess und half uns durch kritische Fragen, die Zielgruppe stets gut im Auge zu behalten.

Wir wünschen Ihnen viele Anregungen beim Lesen und freuen uns über Ihr Feedback.

**Catherine Müller und Gudrun Sander**

## Vorwort

Das oberste Ziel eines Unternehmens ist es, seine Zukunft zu sichern und in einer komplexen Umwelt zu überleben. Was zunächst selbstverständlich und daher kaum erwähnenswert scheint, bekommt seine Bedeutung vor allem in krisenhaften Zeiten. Grossunternehmen, die ganz auf Expansion eingestellt waren und damit gescheitert sind, aufkommende Zweifel am bislang gültigen Ideal einer ständig wachsenden Wirtschaft, gesättigte Märkte, eine labile Nachfragesituation und geringe Vorhersagbarkeit der Zukunft – all das verlangt nach einem Management, welches in der Lage ist, sich schnell auf vielfältige und ständig ändernde Anforderungen einzustellen. Doch wie begegnet man dieser Komplexität? Der britische Mediziner und Kybernetiker William Ross Ashby schlug bereits in den fünfziger Jahren vor, die äussere Vielfalt auch innerhalb von abgrenzbaren Strukturen zuzulassen. Damit wurde er ein Vordenker der Wissenschaften von komplexen Systemen, wie es auch die Betriebswirtschaft ist: Je grösser die Vielfalt in einem Unternehmen, umso besser kommt es mit der Vielfalt seiner Umwelt zurecht. Und hier liegt für mich die Verbindung zum Thema dieses Buches, welches leider noch zu oft lediglich als imagefördernde Massnahme betrachtet wird und nicht als der unternehmerische Erfolgsfaktor, der es ist: Diversity-Management, zu deutsch Vielfaltsmanagement.

Zunächst ausgehend von der Tatsache, dass es für die Raiffeisen Gruppe immer schwieriger wurde und wird, qualifizierte Mitarbeitende zu engagieren, haben wir bereits vor einigen Jahren Massnahmen eingeleitet, um unser Unternehmen als Arbeitgeber attraktiver zu machen. Waren es anfangs vor allem Projekte zur Frauen- und Familienförderung, gehen wir jetzt in eine Phase über, in der auch andere Aspekte von Vielfalt zum Tragen kommen. Ziel soll es sein, die Mitarbeitenden nicht mehr nur als Kreditfachleute, Controller, Informatikerinnen oder Anlageberater wahrzunehmen, sondern auch als Menschen mit einem bestimmten Geschlecht,

Alter, Lebensstil, mit einer bestimmten Herkunft und familiären Situation. Angebote wie eine unternehmenseigene Kinderkrippe, Familienferienwochen, flexible Arbeitszeitmodelle und Führungskräfteprogramme, welche die Vielfalt unserer Kundschaft auch in den Top-Kaderpositionen abbilden sollen, gehören inzwischen zum Unternehmensalltag. Mehr noch, sie zahlen sich auch aus. Höhere Rückkehrquoten von Mitarbeiterinnen nach der Geburt von Kindern und häufigere unternehmensinterne Karrieren sind erste bemerkbare ökonomische Effekte.

Doch was so einfach klingt, will erst einmal angegangen sein. Viele Manager zögern, einen Prozess in Gang zu setzen, dessen Ergebnisse zunächst unbekannt sind und die – sofern ernst gemeint – das Unternehmen fundamental verändern werden. Gudrun Sander und Catherine Müller widmen sich in diesem Buch der wichtigen Aufgabe, Führungskräfte und Interessierte in die Thematik einzuführen und Werkzeuge an die Hand zu geben, Diversity-Prozesse umzusetzen. Ihre wichtigste Botschaft möchte ich an dieser Stelle aus eigener Erfahrung unterstreichen: Anfangen! Man kann lange über Diversity reden und diskutieren, doch nur wenn das Management durch konkrete Massnahmen zeigt, wie wichtig ihm dieses Thema ist, kann das Unternehmen davon profitieren und mithilfe seiner gelebten inneren Vielfalt der äusseren Komplexität begegnen.

So betrachtet ist Diversity-Management für mich ein Beispiel dafür, wie man seine Existenz sichern kann und das Unternehmen fit macht für die Zukunft. Und damit ist es weit mehr als eine Imagemassnahme. Es ist eine wichtige Führungsaufgabe.

**Dr. Pierin Vincenz**

Vorsitzender der Geschäftsleitung, Raiffeisen Gruppe

# Inhaltsverzeichnis

<b>Dank</b>	5
<b>Vorwort von Dr. Pierin Vincenz</b>	6
<b>Check-in – oder was Sie wissen sollten, bevor Sie ins Thema einsteigen</b>	13
<b>1 Das Potenzial der Diversity-Perspektive im Führungsalltag</b>	23
<b>1.1 Gesellschaftliche Rahmenbedingungen</b>	25
Was ist Arbeit wert?	25
<b>Der segregierte Arbeitsmarkt</b>	26
Horizontale Segregation	26
Vertikale Segregation	28
<b>1.2 Der Personalmanagementprozess durch die Diversity-Brille betrachtet</b>	29
<b>Wie werden Arbeit und Leistung bewertet?</b>	30
Exkurs: Fair Pay	31
<b>Personalgewinnung</b>	33
I. Ausgangslage	33
II. Potenzial aus Diversity-Perspektive	34
III. Konkrete Handlungsmöglichkeiten bei der Personalgewinnung	34
Exkurs: Anonymisierte Bewerbungen	36
<b>Personalbeurteilung und Potenzialfassung</b>	37
I. Ausgangslage	37
II. Potenzial aus Diversity-Perspektive	37
Exkurs: «Think-Manager-Think-Male-Phänomen» / «Kausalattribution» / «Statistische Diskriminierung»	40
III. Konkrete Handlungsmöglichkeiten bei der Personalbeurteilung und Potenzialfassung	41
<b>Personalhonorierung (Lohn und Gehalt)</b>	42
I. Ausgangslage	42
II. Potenzial aus Diversity-Perspektive	43
III. Konkrete Handlungsmöglichkeiten bei Lohn und Gehalt	44
<b>Personalentwicklung</b>	45
I. Ausgangslage	45
II. Potenzial aus Diversity-Perspektive	45
III. Konkrete Handlungsmöglichkeiten bei der Personalentwicklung	46
a. Personalentwicklung und Diversity-Controlling	46
b. Einbindung von Teilzeitbeschäftigten in die Personalentwicklung	47
Exkurs: Wie stehen Führung und Präsenz zueinander?	49
c. Führungskräfteentwicklung, das Phänomen «Gläserne Decke»	50
d. Mentoring als erfolgreiches Personalentwicklungsinstrument	52



<b>Personaltrennung und Austritt</b>	<b>53</b>
I. Ausgangslage	53
II. Potenzial aus Diversity-Perspektive und konkrete Handlungsmöglichkeiten	54
<b>1.3 Gestaltung der Zusammenarbeit - oder Leading Diversity</b>	<b>55</b>
<b>Führung heterogener Teams</b>	<b>55</b>
I. Ausgangslage	55
II. Potenzial aus Diversity-Perspektive	57
Exkurs: Kulturelle Dominanz in Gruppen - zwei Beispiele: «Homosoziale Reproduktion» und «Token-Phänomen»	60
III. Konkrete Handlungsmöglichkeiten in der Führung heterogener Teams	61
<b>Sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz</b>	<b>63</b>
I. Ausgangslage	63
Exkurs: Sexuelle Belästigung - was sagt das Gesetz dazu?	65
II. Die zentralen Herausforderungen für Unternehmen und Präventionsmassnahmen	66
III. Sexueller Belästigung begegnen: Konkrete Handlungsmöglichkeiten	67
<b>Life Domain Balance</b>	<b>67</b>
I. Ausgangslage und zentrale Herausforderungen	67
II. Konkrete Handlungsmöglichkeiten zur Unterstützung der Life Domain Balance	68
<b>2 Diversity-Management im Kontext der Gleichstellungsdiskussion</b>	<b>71</b>
<b>2.1 Diversity-Management: Grundlagen</b>	<b>72</b>
Diversität in der Gesellschaft - Diversität in der Organisation	72
Motive und Argumente für Diversity-Management in der Organisation	73
Ethisch-moralische, rechtliche Gründe	73
Wirtschaftliche Gründe	74
<b>Rechtliche Rahmenbedingungen</b>	<b>75</b>
Das Dilemma der Kategorienbildung	76
<b>2.2 Diversity-Management: Dimensionen und Disziplinen</b>	<b>77</b>
<b>Inhaltliche Orientierung im weiten Feld der Vielfalt: Ebenen und Dimensionen von Diversity</b>	<b>77</b>
<b>Age-Diversity-Management</b>	<b>81</b>
I. Ausgangslage	81
II. Zentrale Herausforderungen	82
III. Ansätze eines erfolgreichen Age-Diversity-Managements	83
IV. Verschiedene Generationen im Unternehmen	84
<b>Disability-Integration-Management</b>	<b>86</b>
I. Ausgangslage	86
II. Zentrale Herausforderungen der (Wieder-)Eingliederung und Modelle der Integration	88
III. Ansätze für ein erfolgreiches Disability-Integration-Management	89

<b>Cultural-Diversity-Management</b>	<b>91</b>
I. Alles Multikulti? Begriffsklärung und aktuelle Situation	91
II. Betriebliche Herausforderungen	93
III. Auswahl an Lösungsansätzen und Massnahmen	95
<b>LGBT-Diversity-Management (Integration von Angehörigen der Lesbian/Gay/Bisexual/Transgender LGBT-Community)</b>	<b>97</b>
I. Ausgangslage	97
II. Zentrale Herausforderungen	98
III. Handlungsfelder, Lösungsansätze, Massnahmen	99
<b>Gender-Diversity-Management:</b>	<b>101</b>
I. Ausgangslage	101
II. Zentrale Herausforderungen	102
III. Handlungsfelder, Lösungsansätze, Massnahmen und Debatten	103
Die aktuelle Debatte: Integrieren, Polarisieren, Annektieren?	103
Chancen der Einbindung von Gender in die Diversity-Perspektive	104
Nutzen für Ihre Organisation - Just do it!	105
<b>2.3 Gender-Themen und ihr Bezug zum Diversity-Management</b>	<b>106</b>
Alles Gleichstellung, oder was? Konzepte, Begriffe, Definitionen	106
Das System der Bipolarität	109
<b>Gleichheit, Differenz, Diversity und Dekonstruktion - vier Perspektiven auf Gleichstellung und Diversität</b>	<b>110</b>
I. Der Gleichheitsansatz	110
II. Der Differenzansatz	111
III. Der Diversity-Ansatz als erweiterter Differenzansatz	112
IV. Der Dekonstruktionsansatz	113
<b>Drei zentrale Strategien zur Umsetzung der Gleichstellung im Unternehmen:</b>	<b>115</b>
I. Die Strategie der klassischen Frauenförderung	115
II. Die Gender-Mainstreaming-Strategie	116
III. Diversity-Management	118
<b>Erkenntnisse der Geschlechterforschung vielfältig nutzen</b>	<b>120</b>
Diversity-Mainstreaming und Diversity-Controlling	120
Männerpolitik	121
<b>3 Reizwort Gleichstellung – Umgang mit den eigenen Widerständen und denen anderer</b>	<b>125</b>
<b>3.1 Aversion gegen «Gleichstellung» - und mögliche Gründe</b>	<b>126</b>
Gleichstellung als Reizwort: Weshalb?	126
Acht typische Argumentationsmuster	128
<b>3.2 Professionelle Meinungsbildung</b>	<b>129</b>

<b>3.3 Formen von Widerstand</b>	131
Ausmass von individuellem Widerstand	132
<b>3.4 Fakten und Hintergrundinformationen für einen differenzierten Dialog</b>	134
<b>4 Diversity-Kompetenz in der Organisation – Praxisbeispiele</b>	141
<b>4.1 Diversity in der Unternehmenspolitik</b>	144
Beispiele: Diversity im Leitbild	146
Reflexionsfragen	146
<b>4.2 Diversity in der Unternehmensstrategie</b>	147
Beispiel: Diversity in der Strategie eines Finanzinstituts	149
Reflexionsfragen	150
<b>4.3 Diversity in den Strukturen</b>	150
Beispiel: Rollenverteilung in einer öffentlichen Verwaltung	153
Exkurse:	
Engagement in weiteren Unterstützungsgremien	154
Hierarchische Strukturen machen es Frauen schwer	154
Reflexionsfragen	155
<b>4.4 Diversity in der Organisationskultur</b>	156
Beispiel: Kulturwandel eines staatlichen Monopolbetriebes	160
Unternehmenskultur zur Förderung der Life Domain Balance	160
Exkurs: Familienfreundliche Unternehmenskultur ist nicht automatisch gleichstellungsfördernd	163
Reflexionsfragen	164
<b>4.5 Diversity in den Prozessen</b>	165
Integration von Diversity in Managementprozesse (Beispiel: Gleichstellungs-Controlling in einem IT-Unternehmen)	166
Integration von Diversity in Geschäftsprozesse (Beispiele aus verschiedenen Unternehmen)	171
Exkurs: Gender Budgeting - Was ist das?	175
Integration von Diversity in Unterstützungsprozesse (Beispiel Alltagssprache)	176
Optimierungsprozesse aus der Diversity-Perspektive (Beispiel: Diversity-Faktoren im HR-Controlling)	181
Erneuerungsprozesse aus der Diversity-Perspektive (Beispiel: Fusion zweier Weiterbildungsinstitutionen)	183
Reflexionsfragen	185
<b>4.6 Checkliste für die Diversity kompetente Organisation</b>	186
<b>Kommentierte Literaturhinweise</b>	191
<b>Literaturverzeichnis</b>	201
<b>Abbildungsverzeichnis</b>	208