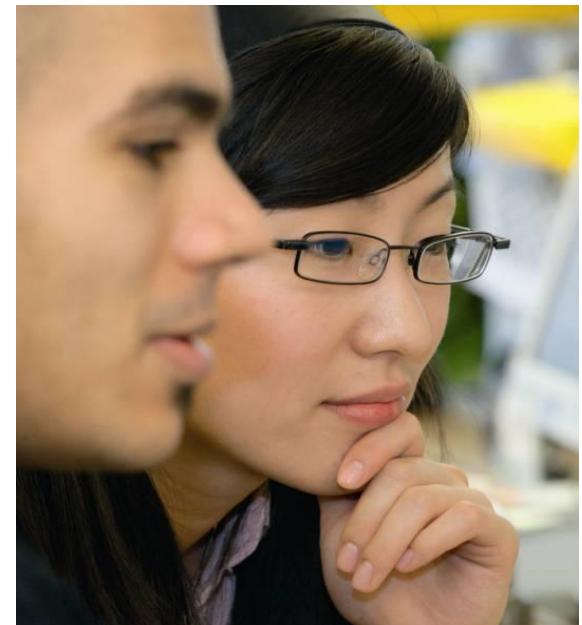


# Das Diversity Konzept von Synergy Consult zur Förderung von Frauen und Migrantinnen

Hilde Naurath M.A. M.A.

Frau, Migrantin, Führungskraft  
Fit für Führungskarriere?  
Erfolgsfaktoren und Barrieren für  
karriereorientierte Migrantinnen  
Bielefeld, 13.12.2011, 12:30–17 Uhr

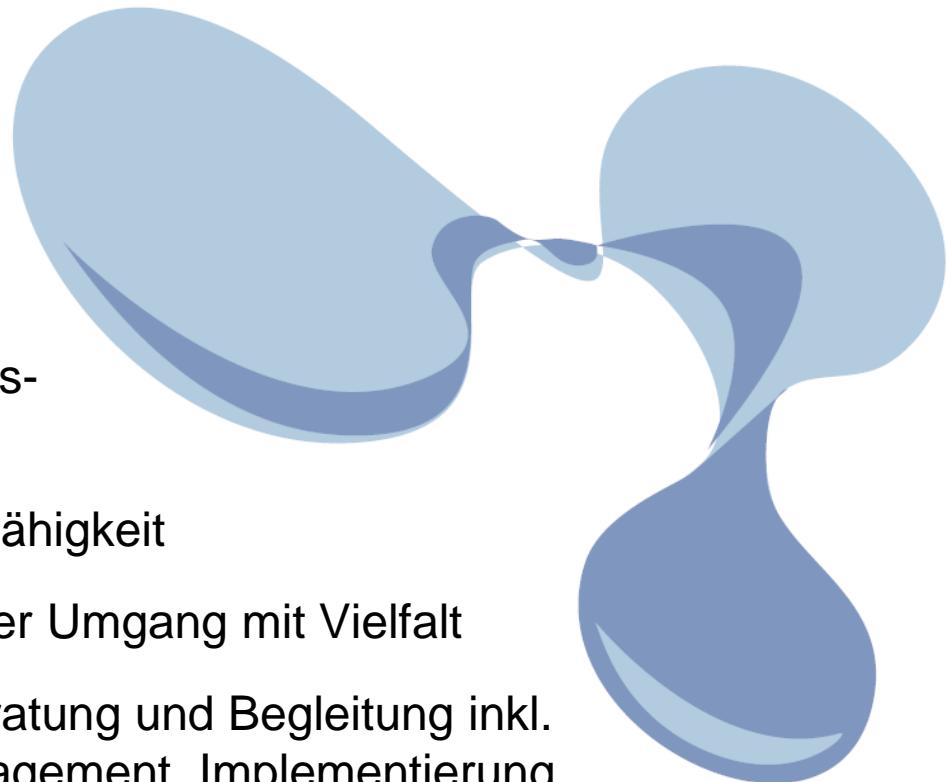
Netzwerktreffen im Rahmen des BMBF-Projektes  
„Migrantinnen in Führungspositionen“ und  
Arbeitstreffen im Rahmen des MIWF-Projektes  
„Frau-Migrantin-Führungskraft“



# Hintergrund

- Potenziale von Migrantinnen in Unternehmen und Organisationen nutzen
- Diskussion über effiziente Förderung von Migrantinnen mithilfe verschiedener Instrumente
- Zielgruppen:  
Karriereorientierte Frauen und Migrantinnen; engagierte Studentinnen mit Migrationshintergrund; VertreterInnen der Unternehmen, insbesondere Mittelstand;  
VertreterInnen der Frauen- und Migrantinnenverbände;  
Diversity und Gleichstellungsbeauftragte;  
WissenschaftlerInnen; interessierte Öffentlichkeit.





**Zu welchem Thema?** Unternehmenskultur und Diversity Management

**Wozu?** Förderung der Wettbewerbsfähigkeit

**Wie?** Konstruktiver und zielgerichteter Umgang mit Vielfalt

**Was?** Unternehmensspezifische Beratung und Begleitung inkl. Ist-Analyse, Strategie, Projektmanagement, Implementierung

**Womit?** Diversity Business Case, D&I-Controlling, Training, Best Practice, Benchmarks, Führungskräftesensibilisierung, Netzwerke etc.

# Inhalt

1. Vielfalt – aktuelles Thema
2. Was ist Diversity Management?
3. Diversity Management
  - Beispiel „Gender“
  - Beispiel „Religion“
  - Instrumente



# 1. Vielfalt – aktuelles Thema

Die Kriterien, nach denen Vielfalt unterschieden wird, nennen wir **Dimensionen**.

Was sind die derzeit meist diskutierten Dimensionen in Unternehmen?

- Frauen/Gender
- Alter/Age
- Kultur/Ethnicity
  
- Behinderung
- Sexuelle Orientierung/LGBT  
(Lesbian/Gay/Bisexuell/Transsexuell)
- Religion



# 1. Vielfalt – aktuelles Thema

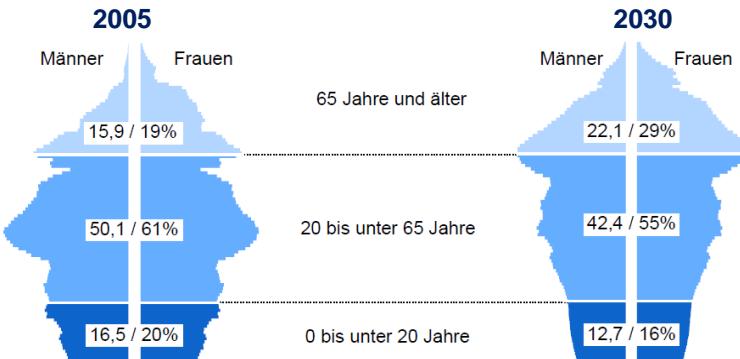
Rang 2011	Dimension	Anzahl der Dax 30- Unternehmen
1	Geschlecht	26
2	Alter	22
3	Kulturzugehörigkeit	21
4	Behinderung	8
5	Sexuelle Orientierung	5
6	Unternehmenskultur	5
7	Religion	2

Rang 2006	Dimension
1	Geschlecht & Alter
3	Kulturzugehörigkeit & Behinderung
5	Religion
6	Sexuelle Orientierung

## Relevanz der Dimensionen

# 1. Vielfalt – aktuelles Thema

## Abnahme der Erwerbstätigen



in Millionen / in Prozent der Gesamtbevölkerung

Statistische Ämter des Bundes und der Länder

## Unterrepräsentierung von Frauen

Der Anteil von Frauen und Männern auf akademischem Karrierepfad 2004



1) und andere hochschulberechtigende Schulabschlüsse im Jahr 2003,

2) nur hauptamtliches Personal, 3) einschließlich Juniorprofessuren

Quelle: Statistisches Bundesamt 2005 | © Hans-Böckler-Stiftung 2005

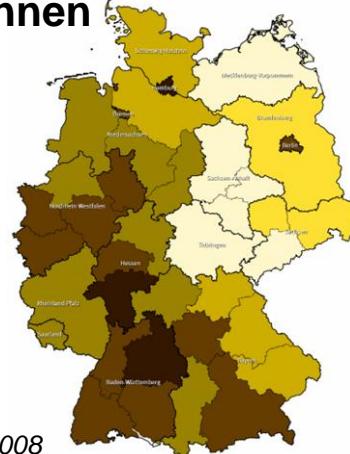
## Integration der MigrantInnen

15,1 Mio Menschen

18,4 % der Bevölkerung

Verteilung in Prozent:

- unter 5
- 15 bis unter 20
- 5 bis unter 10
- 20 bis unter 25
- 10 bis unter 15
- 25 und mehr



Statistisches Bundesamt, Mikrozensus, 2008

## Einfluss der Gesetzgebung

- Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz

- Frauenquote für Aufsichtsrat und Vorstand





## 2. Was ist Diversity Management?



T. Lohmann 2006

## 2. Was ist Diversity Management NICHT?



## 2. Was ist Diversity Management?

### Diversity Management ...

- ist der zielgerichtete und konstruktive Einsatz von Vielfalt bzw. deren Förderung,
- mobilisiert die Potenziale der MitarbeiterInnen,
- bedient den ethischen Anspruch nach Gleichstellung
- bringt wirtschaftliche Vorteile
- schafft Wettbewerbsvorteile z.B. bei der Gewinnung von Fachkräften
- ist ein Managementinstrument und sollte der Geschäftsstrategie folgen

### Inklusion ...

- wird häufig als Ergänzung zu Diversity gesehen
- ist die gezielte Einbeziehung aller MitarbeiterInnen, um den Unterschieden eine Klammer und ein gemeinsames Ziel zu geben.



## 2. Was ist Diversity Management?

- **Strategisch:** Diversity Management leitet sich von der Unternehmensstrategie ab und stärkt sie.
- **Chefsache:** Wesentlich ist die Unterstützung durch die erste Führungsebene – ohne offizielles und vorgelebtes Engagement geht es nicht.
- **Zieldefinition:** Die Ziele müssen eindeutig festgelegt werden und – neben der Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung – wirtschaftliche Vorteile beinhalten.
- **Horizontal:** Sämtliche Dimensionen sollten in ihrer gegenseitigen Verzahnung berücksichtigt werden („Intersektionalität“). Unter Dimensionen verstehen wir Diversity-Merkmale wie Gender, Alter, Kultur etc.
- **Systematische Vorgehensweise:** Die Ziele werden nach einer Ist-Analyse für die daraus abgeleiteten Handlungsfelder unternehmens- und gegebenenfalls bereichsspezifisch definiert. Daraufhin werden Maßnahmen erstellt und umgesetzt.
- **Paralleles Ansetzen an mehreren Handlungsfeldern:** Neben Human Resources sind auch Führung, Organisationsentwicklung, (interne und externe) Kommunikation etc. als Ansatzpunkte für Veränderungen zu berücksichtigen.



## 2. Was ist Diversity Management?

- **Langfristigkeit:** Der Veränderungsprozess wird langfristig angelegt und mit gegebenenfalls anderen Initiativen zur Gestaltung von Unternehmenskultur verzahnt, denn Denk- und Verhaltensänderungen werden nicht ad hoc vollzogen.
- **Nachhaltigkeit:** Die Wirkung muss regelmäßig überprüft werden (Diversity Controlling), um gegebenenfalls Folgemaßnahmen oder eine Anpassung der vorhandenen Ziele und Maßnahmen vorzunehmen.
- **Zentrale AnsprechpartnerInnen:** Für die konzeptionelle Gestaltung und als TreiberInnen sind konkrete Personen und Stellen möglichst nah zur strategischen Ebene zu definieren.
- **Dezentrale Verantwortliche:** Für die bereichsspezifische Umsetzung tragen die jeweiligen BereichsleiterInnen Verantwortung.
- **Bottom-up:** Die genannten Top-down-Aspekte sind zu ergänzen mit Bottom-up-Aktivitäten, d. h. MitarbeiterInnen sind in den Prozess einzubeziehen.
- **Ressourcen:** Ausreichende Sach- und Personalmittel sind zur Verfügung zu stellen.
- **Potenzialorientierung:** Es werden Potenziale fokussiert und genutzt, anstatt dass lediglich Defizite angegangen werden.



## 2. Was ist Diversity Management?

### Herausforderungen an Diversity Management

#### Umsetzungsprobleme

- MitarbeiterInnen müssen erst mit der Idee vertraut gemacht werden
- Instrumente sind nicht bekannt

#### Komplexität und Kosten

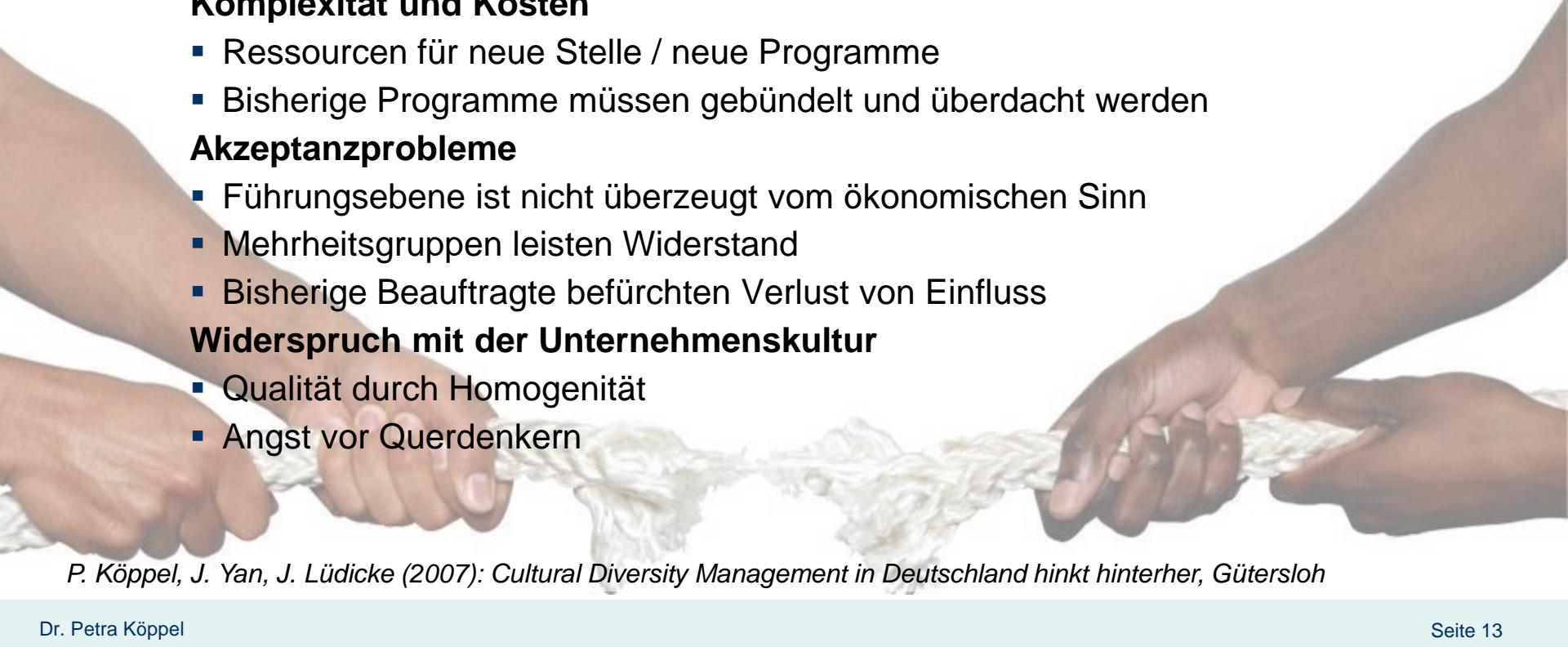
- Ressourcen für neue Stelle / neue Programme
- Bisherige Programme müssen gebündelt und überdacht werden

#### Akzeptanzprobleme

- Führungsebene ist nicht überzeugt vom ökonomischen Sinn
- Mehrheitsgruppen leisten Widerstand
- Bisherige Beauftragte befürchten Verlust von Einfluss

#### Widerspruch mit der Unternehmenskultur

- Qualität durch Homogenität
- Angst vor Querdenkern



P. Köppel, J. Yan, J. Lüdicke (2007): *Cultural Diversity Management in Deutschland hinkt hinterher*, Gütersloh

## 2. Was ist Diversity Management?

### Frauen in Gesellschaft und Arbeitsleben

Frauen in der Bevölkerung	51 %	42,1 Mio
Frauen als Erwerbstätige	45 %	16,0 Mio
Frauen in Führung (inkl. öffentlicher Verwaltung)	34 %	1,7 Mio
Frauen auf oberster Ebene in Unternehmen > 500 MA	4 %	2.000*
Frauen in Dax 30-Vorständen		6 (7)

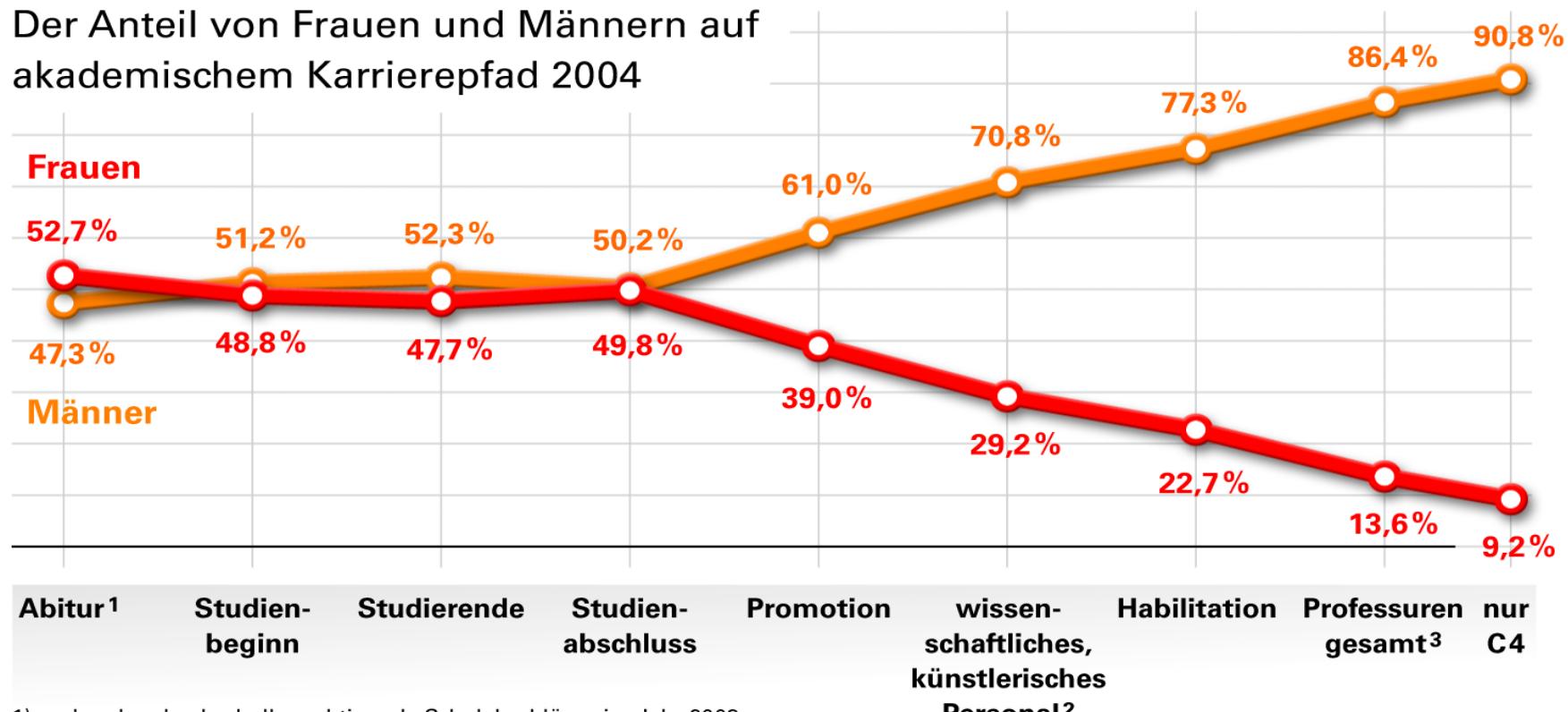
\*Quelle: Statistisches Bundesamt 2006: Frauen in Deutschland 2006, IAB Kurzbericht 2/2006



### 3. Diversity Management: Beispiel „Gender“

#### Gleiche Chancen nur bis zum Studienabschluss

Der Anteil von Frauen und Männern auf akademischem Karrierepfad 2004



1) und andere hochschulberechtigende Schulabschlüsse im Jahr 2003,

2) nur hauptamtliches Personal, 3) einschließlich Juniorprofessuren

Quelle: Statistisches Bundesamt 2005 | ©Hans-Böckler-Stiftung 2005

### 3. Diversity Management: Beispiel „Gender“

#### Typisch Frau?

- Ca. 70% der Frauen in nur 12 Berufsgruppen
- Zum größten Teil Dienstleistungsberufe mit niedrigen Qualifikationsanforderungen und geringen Aufstiegsmöglichkeiten
- Die meisten Frauen arbeiten in Büroberufen, als Warenkauffrauen und im Gesundheitsdienst.
- Unterrepräsentiert sind Frauen vor allem in Fertigungsberufen und in naturwissenschaftlich-technischen Berufen, also im Ingenieurwesen, in der Chemie, Physik, Mathematik und Technik.

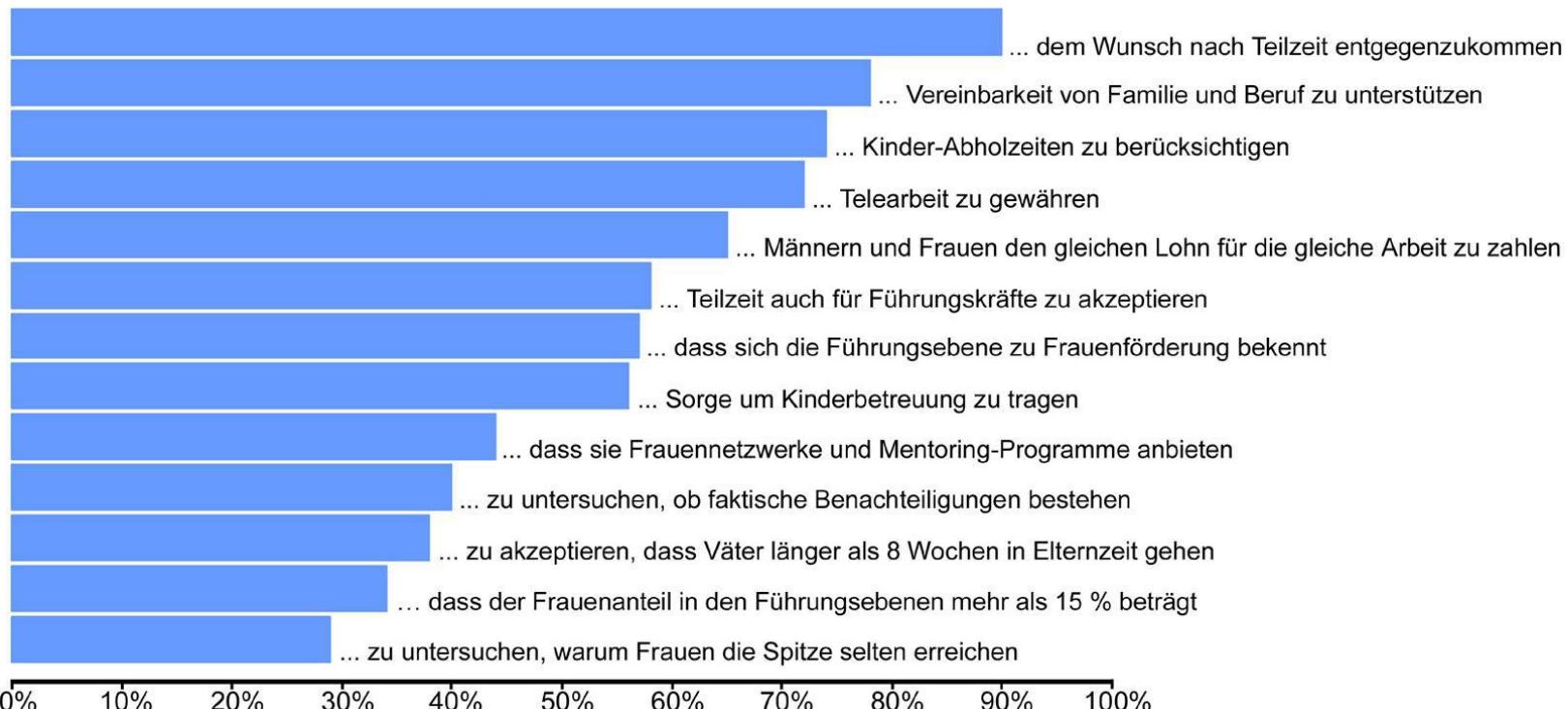


BMFSFJ: Frauen in Deutschland. Von der Frauen- zur Gleichstellungspolitik, 2004

### 3. Diversity Management: Beispiel „Gender“

#### Umfrage: Wie familienfreundlich ist ihr Unternehmen?

Unternehmen, denen bescheinigt wird ...



Petra Köppel (2011): *Diversity Management in Deutschland 2011: Ein Benchmark unter den DAX 30-Unternehmen*, Parsdorf

### 3. Diversity Management: Beispiel „Gender“

#### Frauen in Gesellschaft und Arbeitsleben

Für eine tatsächliche Gleichberechtigung von Frauen und Männern bedarf es einer Änderung der Unternehmenskultur, bei der traditionelle Rollenverteilungen aufgebrochen werden.

Bei Diversity Management wird versucht, von den Stärken der MitarbeiterInnen zu profitieren:

⇒ bringen Sie sich mit Ihren Stärken ein!



### 3. Diversity Management: Beispiel „Religion“

#### Deutsche Bank/Bankamiz: Markterfolg durch kundennahe Ansprache

- Angebotskonzept „Bankamiz“ (türkisch für „unsere Bank“) speziell für türkische KundInnen
- entwickelt von türkischstämmigen Geschäftsführern und umgesetzt mit türkischstämmigen BeraterInnen
- Bankamiz berät in knapp 60 Filialen der Deutschen Bank mit ca. 120 BeraterInnen über 80.000 KundInnen.



### 3. Diversity Management: Beispiel „Religion“

#### Erfolgsgeschichte Fraport / Frankfurter Flughafen

##### Interkulturelles und religiöses Miteinander am Verkehrsknotenpunkt

- 12.000 Fraport-MitarbeiterInnen aus fast 80 Nationen
- 53 Millionen Passagiere aus allen Ländern der Welt



##### ⇒ 7 Gebetsräume

sowohl im öffentlich zugänglichen Bereich als auch im Transitbereich.

Eigene Räume für Christen, Orthodoxe Christen, Muslime und Juden. Hinzu kommen zwei gesonderte muslimische Gebetsräume für Flughafenbeschäftigte sowie für Taxifahrer.



### 3. Diversity Management: Instrumente

#### Netzwerke

Netzwerke werden für viele Diversity-Dimensionen genutzt; hier sind meist Netzwerke von Frauen für Frauen gemeint. Ziel ist, Erfahrungen auszutauschen, Karrierefragen zu diskutieren und sich gegebenenfalls im Unternehmen als Gruppe zu positionieren, um dadurch Ziele von Frauen gemeinsam zu verfolgen. Manchmal spezialisieren sich die Netzwerke für z. B. Senior Management Frauen oder für spezielle Berufsgruppen wie Ingenieurinnen. Darüber hinaus sind Netzwerke für Eltern oder Väter zu nennen, welche die Vereinbarkeit von Familie und Beruf fördern. Die Netzwerke bilden sich häufig selbst und werden manchmal von Unternehmensseite unterstützt (z. B. über Budget, Intranet etc.)

#### Vereinbarkeitsangebote

Unter Vereinbarkeitsangeboten fallen Betriebskindergärten, Kinderbetreuungsplätze, Ferienaktivitäten, Zuschüsse für Kinderbetreuung, Beratung und Notfallunterstützung für Kinder oder ältere Angehörige, Unterstützung bei der Rückkehr aus der Elternzeit, Eltern-Kind-Büro u. ä.

#### Flexibilisierung von Arbeitsort und -zeit

Eng verknüpft mit Vereinbarkeitsangeboten ist eine örtliche und zeitliche Flexibilisierung: Teilzeit, Gleitzeit, Job Sharing, Home Office und zuweilen Sabbaticals fallen hierunter.

#### Training und Coaching

Training und Coaching speziell für Frauen zielen darauf ab, Frauen bei der Karriereplanung zu unterstützen und gegebenenfalls Führungskompetenzen zu vermitteln. Sinnvoll sind darüber hinaus Schulungen für alle Führungskräfte (männlich und weiblich), um für Genderthemen zu sensibilisieren.

#### Girls'Day

Am Girls'Day kommen Mädchen ins Unternehmen und lernen Ausbildungsberufe und Studiengänge in Technik, IT, Handwerk und Naturwissenschaften kennen.

### 3. Diversity Management: Instrumente

#### Network Competence Mentoring

Mentoring wird immer wieder als **das wirksamste Element der Frauenförderung** genannt. Erfahrene Führungskräfte geben ihre Kenntnisse an die nächste Generation weiter und helfen jungen aufstrebenden Talenten. In einem mehr oder weniger formal gesteuerten Programm treffen sich MentorIn und Mentee, um über konkrete Fragestellungen wie Führung, Karriereplanung oder Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu sprechen.



### 3. Diversity Management: Instrumente

#### Network Competence Mentoring

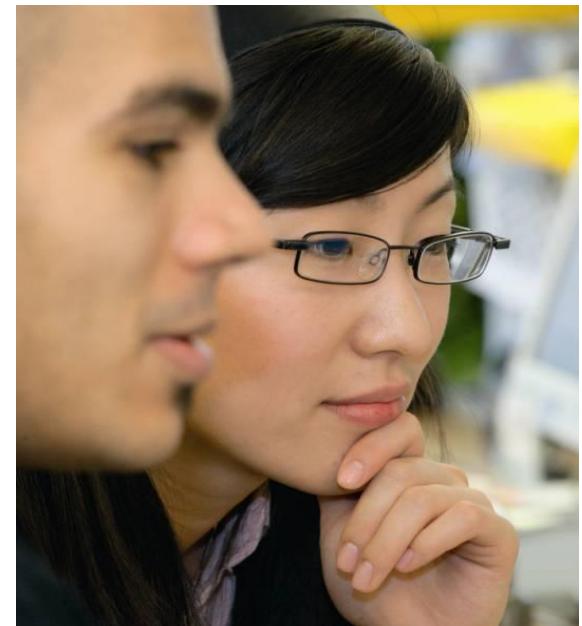
von Synergy Consult hebt sich von üblichen Programmen ab, da es nicht nur die Begleitung durch MentorInnen, sondern eine parallele Kompetenzentwicklung sowie Vernetzung der Beteiligten vorsieht

- es erhöht die Motivation der Talente, sich weiter zu entwickeln (Wollen)
- es qualifiziert für Führung (Können)
- es ändert die Unternehmenskultur über den Einbezug von Führungskräften und die Vernetzung (Dürfen)
- es sieht vor, dass nicht nur Frauen, sondern alle aufstrebenden Talente teilnehmen, um Inclusion (Einbeziehung) und Dialog zu fördern



# Zusammenfassung

- Vielfalt ist ein aktuelles Thema – der demographische Wandel und gesellschaftlich-politische Erwartungen erfordern eine deutlich stärkere Einbeziehung bisher unterrepräsentierter Gruppen als ArbeitnehmerInnen
- Diversity Management hilft Unternehmen dabei, vielfältige Potentiale zu erkennen, zu nutzen, zu fördern und langfristig an sich zu binden
- Bisher unterrepräsentierte Gruppen sind vor allem Frauen und ArbeitnehmerInnen mit Migrationshintergrund. Sie werden immer mehr gebraucht.



**Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!**

Hilde Naurath M.A. M.A.

**Synergy Consult**

Kapellenhofweg 30, 50859 Köln  
01525 457 74 90  
[hilde.naurath@synergyconsult.de](mailto:hilde.naurath@synergyconsult.de)  
[www.synergyconsult.de](http://www.synergyconsult.de)

