

Diversity Reader

Ausgabe 1/2016

*Adonia Siegmann
Iris Lukiini
Petar Kelava
Thomas Stohl
Theresa Habermann
Adrian Schmidt*



Inhaltsverzeichnis

Vorwort	1
Integration durch Bildung	3
Über die Geschlechterungleichheit am Physik-Department	7
Diversity Management at IKEA – Case IKEA Deutschland	11
Diversity in der Unternehmensstrategie der BMW Group	18
Behinderung im Fokus von Diversity Management?	22
Initiativen für Vielfalt und Inklusion	27
Diversity im Vergleich.....	31
Impressum	36

VORWORT

„Die Humanität erreichte mehr, wenn sie, statt die Gleichheit zu loben, zum Respekt vor dem Wunder der Vielfalt riete.“

(Hans Kasper)

Wie damals der Schriftsteller Hans Kasper die Vielfalt als Wunder beschrieb, so werden auch heute Diversitäten von Gruppierungen als Vorteil eines Arbeitsteams gesehen. Häufig werden diese Potentiale leider nicht ausgenutzt, sodass eine gegenteilige Wirkung entsteht. Infolge dessen werden von Universitäten, wie der TU München, Hochschulen, Bildungseinrichtungen und Unternehmen Anstrengungen unternommen, Diskriminierungen aufgrund von ethnischer Herkunft, Geschlecht, Religion oder etwa einer Behinderung zu verhindern um eine Verwirklichung von mehr Chancengerechtigkeit zu erarbeiten. Kernbestandteile des europäischen Selbstverständnisses sind die Integration von Menschen und deren kulturelle Vielfalt. Es geht hierbei nicht nur um ein friedliches Zusammenleben von Personen mit unterschiedlichen kulturellen, ethnischen und religiösen Hintergründen.

Es geht vielmehr um das Interesse am Aufbau eines gemeinsamen europäischen Hauses in einer globalisierten Welt. Hier ist angemessene Zuwanderungs- und Integrationspolitik gefragt. Und nicht nur das. Der wechselseitige Wille zur Integration ist gefordert, also die Bereitschaft, mit Verständnis, Toleranz und Respekt aufeinander zuzugehen und die Regeln des gemeinsamen Miteinanders zu vereinbaren. Der demografische Wandel, die Globalisierung und die weltweite Migration führen zu großen Veränderungen in der Gesellschaft, die natürlich auch an Unternehmen nicht spurlos vorbeigehen. Daraus entstehen Herausforderungen, die gemeistert werden müssen. Diversity Management hat zum Ziel, die in der Vielfalt steckenden Potentiale zu realisieren. Dafür überprüfen Organisationen Ihre Strukturen und Prozesse auf Chancengleichheit. Gleichzeitig wird ein Bewusstsein für Vielfalt geschaffen und die notwendige Kompetenz für den erfolgreichen Umgang mit Vielfalt vermittelt. Ziel des hier vorliegenden Projekts ist die lehrgeeignete und praxisnahe Aufbereitung von Diversity Kompetenzen. Diese Ausarbeitung beschäftigt sich mit der Umsetzung von Diversity Management Konzepten unter anderem in Großunternehmen wie Ikea, SAP oder BMW. Die Frage nach Behinderten in Führungspositionen, das Zurechtkommen von Frauen in den sogenannten MINT- Fächern, sowie die Hilfe der Technischen Universität München für Geflüchtete sind Themengebiete dieses einzigartigen Magazins und werden im Folgenden näher erläutert.

Petar Kelava

Integration durch Bildung

Wie die TU München die Bildung und die Teilhabe von jungen Flüchtlingen fördert

„Es gibt nur eins, was auf Dauer teurer ist als Bildung: keine Bildung.“

(John F. Kennedy)

Diese Worte von John F. Kennedy treffen es auf den Punkt. Denn unter fehlender Bildung leiden nicht nur die betroffenen jungen Menschen, auch die Gesellschaft trägt schwer an den Konsequenzen und Folgekosten unzureichender Bildung. Die Verbesserung der Bildungschancen, Bildungsbeteiligung und Bildungserfolge ist eine der zentralen Herausforderungen für das deutsche Bildungssystem geworden. Für eine erfolgreiche Inklusion ist die Eingliederung von zahlreichen Migranten sehr essentiell. Ob der Lebens- und Berufsalltag, die Gewöhnung an die sozialen Gepflogenheiten, sowie die schulische Weiter- bzw. Ausbildung. Sofortiges Handeln ist bei einer so großen Menge leider kaum umsetzbar, jedoch gibt es zahlreiche Initiativen, wie sie zum Beispiel die TU München im Bereich der Integration durch jene Bildung ist. Um die Flüchtlinge zu unterstützen, einen Anschluss an das deutsche Bildungssystem zu finden, bietet die TU München ein Gasthörerprogramm an, welches auch Sofortprogramm genannt wird. Dabei können Flüchtlinge gebührenfrei an deutsch- oder englischsprachigen Vorlesungen teilnehmen. Eine Unterstützung bekommen sie durch Mentoren, welche meistens selber Studierende der Universität sind. Die Mentoren haben davor eine spezielle Schulung erhalten, um den Gasthörern möglichst gut beizustehen. Ebenfalls wird eine ausführliche Beratung für die Flüchtlinge angeboten. Dabei wird ihnen geholfen den Anschluss an das studentische Leben zu finden, da so auch soziale Netzwerke gebildet werden können (vgl. TUM Campus, 2015, o.S.).

Ein außergewöhnliches Projekt der TU München ist die Integration durch MINT-Fächer. Hierbei werden junge Asylbewerber/innen erstens an die deutsche Sprache und zweitens an die Inhalte aus wissenschaftlichen Fächern wie der Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften und der Technik herangezogen. Landrat Georg Grabner erklärt, dass „das Projekt Integration durch MINT ermöglicht, dass wichtige Sprach- und Wertekompetenzen gebildet und Grundkenntnisse in den Zukunftsfächern MINT erworben werden können.“ (TUM Campus, 2016, o.S.). So kann eine effiziente Integration geschaffen werden, damit die Last den Teilnehmern/innen abgenommen wird Schwierigkeiten bei weiteren Ausbildungen, Praktika oder auch in der Arbeitswelt zu haben (vgl. TUM Campus, 2016, o.S.). Die TU München bietet ebenfalls Informationsveranstaltungen, auch bekannt als TUM Insights, für Geflüchtete an. Hierbei können sie ihre Möglichkeiten im Bereich des Studiums, aber auch außerhalb, in Erfahrung bringen.

Es wird unter anderem ein Sprachzentrum mit Sprachkursen, ein Sprach-Café, die FIBA, die den Flüchtlingen bei der Wohnungs- oder Jobsuche helfen oder eine Plattform die UnternehmerTUM / HORIZONT, die beispielsweise Praktika für Geflüchtete organisiert, angeboten (TUM Junge Akademie, 2016, o.S.). Studierende können sich ebenfalls auch als sogenannte Buddys bei der Universität bewerben. Das Bewerbungsverfahren ist jedoch aufwändig und Voraussetzungen wie Fremdsprachenaffinität, interkulturelle Aufgeschlossenheit und soziale Kompetenzen spielen eine wichtige Rolle (TUM Junge Akademie, 2016, o.S.).



Das 21. Jahrhundert wird von den elektronischen Kommunikationsmitteln dominiert und auch hier hat die TU München Hilfsmittel für Studierende, soziale Organisationen und Geflüchtete zur Verfügung gestellt. Wie beispielsweise die TUMsocial, eine soziale Plattform, welche 2014 auf Basis einer Evaluation von 310 Studierenden und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gegründet wurde (TUM Junge Akademie, 2015, S.71). Die TUMsocial bietet die Möglichkeit sich über diverse Hilfsprojekte zu informieren, Kontakte zu entsprechenden Institutionen aufzubauen und untereinander auszutauschen. So können Erfahrungen geteilt und potenzielle Helfende rekrutiert werden. Auch das Smartphone soll als Unterstützung für die Integration von Flüchtlingen genutzt werden. Die Studenten und Studentinnen sowie Mitarbeiter/innen der TU München haben eine App namens Integreat entwickelt, um den Flüchtlingen auch ohne Internetzugang Zugriff auf Stadtpläne, medizinische Anlaufstellen und Angebote für Deutschkurse zu verschaffen.

Die App ging erstmalig in Augsburg online und soll in vielen weiteren Städten wie beispielsweise Köln, Düsseldorf, München und Regensburg genutzt werden. Eine Anfrage wurde sogar aus Wien gestellt. Die Mühe eine möglichst gute Integration zu schaffen spiegelt sich ebenfalls darin wider, dass die Applikation in fünf verschiedenen Sprachen, nämlich Englisch, Französisch, Arabisch, Farsi und Deutsch, angeboten wird (vgl. TUM Forschung, 2015, o.S.).

Die TU9 umfasst die neun technisch führenden Universitäten Deutschlands, jede einzelne hat zahlreiche Projekte um die Integration von Flüchtlingen fördern zu können. Neben der TU9 gibt es selbstverständlich zahlreich weitere Hilfsinitiativen, die einen Einblick und Anreiz für eine akademische Laufbahn bieten. Zwischen Konflikten und Krieg wird jene Bildung meistens als Luxus angesehen. Jedoch ist Bildung ein Menschenrecht und erforderlich, um den Flüchtlingen zu helfen, wieder auf eigenen Füßen zu stehen und sich selbst eine bessere Zukunft aufbauen zu können.

Petar Kelava

Literaturverzeichnis:

TUM, Campus. (2015): Sofortprogramm der TUM für Flüchtlinge aus Krisengebieten. Siehe URL: <https://www.tum.de/die-tum/aktuelles/pressemitteilungen/kurz/article/32605/>. (06.06.2016).

TUM, Campus. (2016): Integration durch Inhalte aus MINT-Fächern. Siehe URL: <http://www.tum.de/die-tum/aktuelles/pressemitteilungen/kurz/article/33098/>. (06.06.2016).

TUM, Junge Akademie. (2016): Veranstaltungen. TUM Insights. Siehe URL: <http://www.jungeakademie.tum.de/?308>. (06.06.2016).

TUM, Junge Akademie. (2015): Project Reports 2014/2015. S. 71. Siehe URL: http://www.jungeakademie.tum.de/fileadmin/w00big/www/Projektbuecher/Projektbuch_2015_WE_B.pdf. (08.06.2016).

TUM, Forschung. (2015): Integreat: TUM-Studierende entwickeln kostenlose App für Flüchtlinge. Smartphone-App soll Flüchtlingen den Neuanfang erleichtern. Siehe URL: <https://www.tum.de/die-tum/aktuelles/pressemitteilungen/kurz/article/32781/>. (08.06.2016).

Bildquelle:

<https://openclipart.org/detail/211236/mans>

<https://www.flickr.com/photos/uaeincredible/231011361/>

Über die Geschlechterungleichheit am Physik-Department

Es gibt immer noch deutlich weniger Frauen in naturwissenschaftlichen Berufen als Männer. Trotz anhaltender Förderung steigen diese Zahlen nur langsam. Eine Antwort auf die Frage „Warum?“ ist vielschichtig. - ein Versuch, die Frage nach dem „Was?“ zu beantworten

Zu Beginn eine kurze Bestandsaufnahme: Das Problem der Unterrepräsentation von Frauen in Naturwissenschaften ist kein neues. Wikipedia listet unter berühmten PhysikerInnen nur zwei Frauen, von denen keine vor dem 20. Jahrhundert wirkte. Auch unter Physik-NobelpreisträgerInnen bleibt die Zahl der Frauen bisher bei zwei. Promoviert hat die erste Physikerin in Deutschland, Elsa Neumann, erst 1899. Zum Vergleich: Die erste Verleihung eines Dokortitels überhaupt fand im Jahre 1219 statt, wobei die erste Frau ihre Dissertation 1754 einreichte.

2015 wurden an der TUM 101 Promotionen am Physik-Department eingereicht, davon 25 von Frauen. Diese doch relativ gute Quote steht im Gegensatz zum Frauenanteil in der Studierendenschaft mit nur 17,7 %. Noch geringer ist die Anzahl der Professorinnen: mit 5 von 39 liegt der Anteil bei nur 12,8 %.

Selbstverständlich ist man sich dieser Problematik, die alle MINT-Fächer betrifft, durchaus bewusst. Aus diesem Grund werden Mädchen schon im Schulalter motiviert, einen beruflichen Werdegang in naturwissenschaftlich-technischen Fächern zu wählen: zum Beispiel durch die an der TUM veranstaltete Herbstuniversität, die es jungen Frauen in der gymnasialen Oberstufe ermöglicht, während der Schulferien an der Fakultät ihrer Wahl und Neigung erste Einblicke in Abläufe von Studium und Beruf zu erlangen. Entscheiden sich Frauen dann für ein Studium in den Ingenieurs- oder Naturwissenschaften, ist es wichtig, dass sie in diesen immer noch männerdominierten Bereichen weiterhin genug Vorbilder und Chancen sehen, um die Motivation hoch und die Abbrecher-Quote gering zu halten.

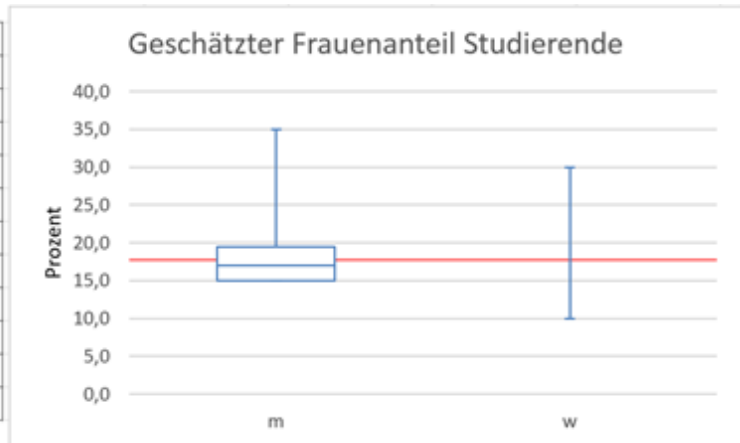
Zu diesem Zweck wurde unter anderem der Tag der Physikerinnen ins Leben gerufen, eine jährlich stattfindende Veranstaltung des Physik-Departments, die Studentinnen, junge Wissenschaftlerinnen und Professorinnen zusammenbringen sowie ihre Sichtbarkeit sowohl untereinander als auch gegenüber ihren männlichen Kollegen und Kommilitonen erhöhen soll. Unterstützend wirken dabei zwei wissenschaftliche Vorträge, die den Fokus auf aktuelle Forschung, aber auch auf die Rolle von Forscherinnen legen sollen. Zu bemängeln wäre hierbei, dass dieses Jahr von drei Vortragenden nur eine weiblich war. Abgesehen davon war die Veranstaltung mit 25 Poster-Vorstellungen von Wissenschaftlerinnen, die meisten

Doktorandinnen oder Postdoktorandinnen, ein voller Erfolg. Dies bietet zweierlei Perspektiven für Studentinnen im Grundstudium: zum einen werden sie an echte Forschungsarbeit herangeführt, zu der sie sonst nur erschwerten Zugang hätten, zum anderen können sie in den Vortragenden Vorbilder finden, die nur einige Jahre älter sind als sie selbst und erstmals mit ihnen in direkten Kontakt treten. Doch auch junge Forscherinnen mit einem Poster-Beitrag konnten vom Wettbewerb und der konstruktiven Interaktion profitieren.



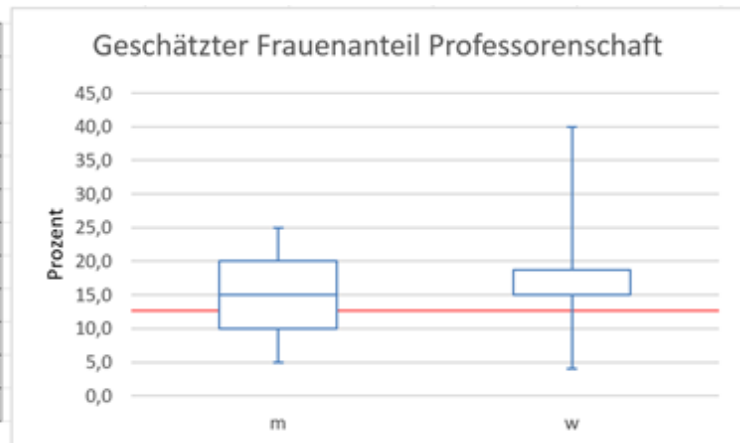
Aus dem Anspruch der Veranstaltung heraus, die Sichtbarkeit von Frauen zu erhöhen, erwuchs die Idee, dies zu überprüfen. Es soll deshalb untenstehender Fragebogen ausgewertet werden, der von 21 Studierenden im Alter von 19 bis 24 Jahren am Tag der Physikerinnen anonym ausgefüllt wurde. Dabei galt es, herauszufinden, wie die Sichtbarkeit von Frauen innerhalb der Gruppe der Studierenden sowie in der Professorenschaft am Department durch Studierende beider Geschlechter eingeschätzt wird. Zusätzlich dazu sollte die Chancengleichheit von Frauen und Männern in der Physik beurteilt werden. Das ziemlich kleine Sample rührt daher, dass die Veranstaltung besonders schon in der Forschung stehende Physikerinnen und Physiker anzog. Dennoch kann man gewisse Tendenzen beobachten, die im Folgenden näher beleuchtet werden.

Frauenanteil Stud.	m	w
Minimum	15,0	10,0
Q1	15,0	20,0
Median	17,0	20,0
Q3	19,5	20,0
Maximum	35,0	30,0
Q1-Minimum	0,0	10,0
Q1	15,0	20,0
Median-Q1	2,0	0,0
Q3-Median	2,5	0,0
Maximum-Q3	15,5	10,0



Man sieht, dass beide Geschlechter den Frauenanteil an Studierenden durchschnittlich sehr gut einschätzen können. Bis auf wenige Ausnahmen, in denen der Anteil stark überschätzt wird – eventuell durch eine starke Überrepräsentation im eigenen Umfeld –, ist eine passende Wahrnehmbarkeit gegeben.

Frauenanteil Prof.	m	w
Minimum	5,0	4,0
Q1	10,0	15,0
Median	15,0	15,0
Q3	20,0	18,8
Maximum	25,0	40,0
Q1-Minimum	5,0	11,0
Q1	10,0	15,0
Median-Q1	5,0	0,0
Q3-Median	5,0	3,8
Maximum-Q3	5,0	21,3



Etwas anders sieht es aus bei der Einschätzung der Anzahl der Professorinnen: diese wird im Durchschnitt eher etwas überschätzt, besonders durch Studentinnen. Dies spricht für eine sehr gute Repräsentation der Professorinnen, sowie, wenn man einen Schritt weitergehen möchte, auch für ihre gute Vorbildfunktion, wenn sie durch Studentinnen überdurchschnittlich stark gesehen werden.



Als letztes inhaltliches Item wurde der subjektive Vergleich der beruflichen Chancen zweier Physik-Absolventen unterschiedlichen Geschlechts gewählt. Hierbei ist besonders auffällig, dass keine Studentin sich auf dem Arbeitsmarkt benachteiligt fühlt. Eine Erhebung der Deutschen Physikalischen Gesellschaft (DPG) zeigt eine etwas andere Realität: Physikerinnen erhalten weniger Förderungen, haben ein geringeres Gehalt und benötigen im Schnitt zwei Jahre länger für ihre Habilitation als ihre männlichen Kollegen. Zusätzlich dazu haben sie am Arbeitsplatz oft mit Sexismus zu kämpfen, werden seltener als ebenso qualifizierte Fachkräfte angesehen und sind weniger häufig in leitenden Positionen anzutreffen. Dies gilt gleichermaßen für die universitäre Forschung wie für die freie Wirtschaft. Nicht zu vernachlässigen ist dazu noch die Entscheidung für oder gegen eine Familie und für oder gegen eine Karriere, beziehungsweise die Frage, wie beides gleichzeitig zu schaffen ist.

Ein Grund, warum vorliegende Erhebung diese doch markanten Probleme und Benachteiligungen unter den Studentinnen nicht erfasst, kann sein, dass ein Großteil der Befragten noch sehr früh in ihrem Studium steht und sie deshalb noch nicht als Bedrohung ansieht. Eine ähnliche Studie unter Doktorandinnen und Postdoktorandinnen würde vielleicht ein anderes Ergebnis hervorbringen.

Insgesamt kann man sagen, dass wir, obwohl die Zahlen immer noch so gering sind, auf einem guten Weg sind. Es bedarf sicher noch einiger Arbeit auf beiden Seiten, bis man von Gleichstellung sprechen kann. Bis dahin können Veranstaltungen wie der Tag der Physikerinnen dazu beitragen, die Wahrnehmung sowie den gegenseitigen Respekt zu stärken, um Männer und Frauen gleichermaßen für ein so vielseitiges und zukunftsorientiertes Gebiet wie das der Physik zu begeistern.

Adonia Siegmann

Literaturverzeichnis:

https://de.wikipedia.org/wiki/Liste_bedeutender_Physiker

<https://www.dpg-physik.de/dpg/gliederung/ak/akc/projekte/Flyer-umfrage.pdf>

https://www.dpg-physik.de/dpg/gliederung/ak/akc/projekte/Meyer_Statistiken_DPT-2012.pdf

<http://www.tagesspiegel.de/wissen/frauen-und-maenner-in-der-wissenschaft-brillanz-hat-ein-geschlecht/11235988.html>

<http://www.mintzukunftschaften.de/mint-frauenanteil.html>

<http://www.tum.de/die-tum/die-universitaet/die-tum-in-zahlen/>

www.pro-physik.de/details/articlePdf/1108773/issue.html

Bildquelle:

https://en.wikipedia.org/wiki/Science_education#/media/File:Argonne_lab_education.jpg

Diversity Management at IKEA – Case IKEA Deutschland



© Inter IKEA Systems B.V.

IKEA, an originally Swedish company, has spread its activities around the world, to 43 countries so far. And even this alone is enough to make it very advisable to pay close attention to diversity management, both at the concern, national and unit level.

IKEA Group is now one of the leading international furniture retailers with annual revenue of 31,9 billion euros (2015). IKEA is selling affordable furnishing products in 28 countries while keeping the vision “to create a better everyday life for the many people” in mind. To achieve the goal of helping more people live a better life at home they have formed the business idea: sustainable production and selling of products which combine function, quality, design, and value. Furthermore, IKEA is able to offer all this at the low price through optimizing the value chain, long-term supplier relationships, automated production and large production volumes but also with the help of democratic design process. This concept means they involve customers by making them do their part in the process: to assemble the flat-pack products themselves. 155 000 co-workers (in Europe 107 400, in Americas 20 000, in Asia & Australia 15 200, in Russia 12 400) are there to take care of the rest. (Inter IKEA, 2015b, 2016a, 2016b.)

First of all, guidelines and appreciation of diversity already raise from IKEA’s organization culture and values of togetherness, respecting others and teamwork (Diversity Journal, 2012). Company’s saying “when people grow, IKEA grows too” shows the respect for people and individuals. IKEA highlights its co-workers as talented individuals and thus as a valuable resource which is worth investing. Moreover, to address diversity issues formally IKEA has drawn up strategies and plans, set goals, taken actions and done regular research as follows. IKEA’s goal is both to prevent discrimination, include different groups and to achieve added value from diversity. (Inter IKEA, 2016a.)

Even though IKEA’s culture highlights Swedishness, the organization is nowadays strongly characterized by diversity and internalization (Wigerfelt 2013). To embrace the growing diversity, to connect it with Swedishness and to benefit from it IKEA has constructed Diversity Statement

and Diversity and Inclusion Approach. These aim to help managers to create a supportive, open and encouraging environment for different individuals with different needs so that everyone can adopt the common values, be themselves and feel good and purposeful and use their unique skills. (Inter IKEA, 2015a.) At IKEA diversity analysis consists of primary dimensions of gender, age, ethnicity, nationality and physical ability and secondary dimensions of work experience, education level, parental status, skills, sexual orientation and other non-visible ones. (Diversity Journal, 2012.)

Activities to advance diversity

Seemingly the big theme at IKEA concerning diversity and inclusion is the gender equality. It has been an important strategic target and IKEA has already succeeded quite well. Today 48% of all managers are women. Also, 43% of the INGKA Supervisory Board (N=3), 33% of Group Management (N=3) and 41% of Extended Group Management are women. 55% of all co-workers are also women. This is quite pioneering and impressive. But it has to be remembered that there is still room for improvement especially in senior leadership positions and at IKEA Industry where only 22% of leaders are women. By 2020 IKEA Group's goal is to achieve gender balance 50/50 at all levels, starting with the management positions. To achieve that and to benefit from female resources IKEA has launched for example Female Potential Program and Women's Open Network and conducted Women Matter surveys. The base for gender equality is seemingly good but still there is work to do. To achieve more progress it is important to ensure common awareness of the issues and goals. (Inter IKEA, 2015a, 2015b.)

When talking about diversity and inclusion at IKEA also equality of different sexual orientations is brought up. One of the clear goals is to include lesbians, gays, bisexuals and transgenders (LGBT) so that they feel valued and respected. Concrete actions for improvement include support plans, updating Human Rights and Equality Policy and Standards (Inter IKEA, 2015b) and Workplace Pride events (Keßler, 2015). Also, several openly homosexual senior managers and advertisement directed to homosexual couples have already shaped the liberal company image (Wigerfelt 2013).

Moreover, international teams and multinational workforce mirroring the global markets (e.g. hiring local people (Inter IKEA, 2014)), even age distribution (e.g. supporting young and 50+ people) and combining different educations, work backgrounds, careers, parental statuses (e.g. family friend policies, child care, employee assistance hotline, holiday program (Keßler, 2016)) and abilities (e.g. work experience programs for students with disabilities (Inter IKEA, 2015c)) are pursued and embraced. Concrete actions to support the inclusion process include also workshops

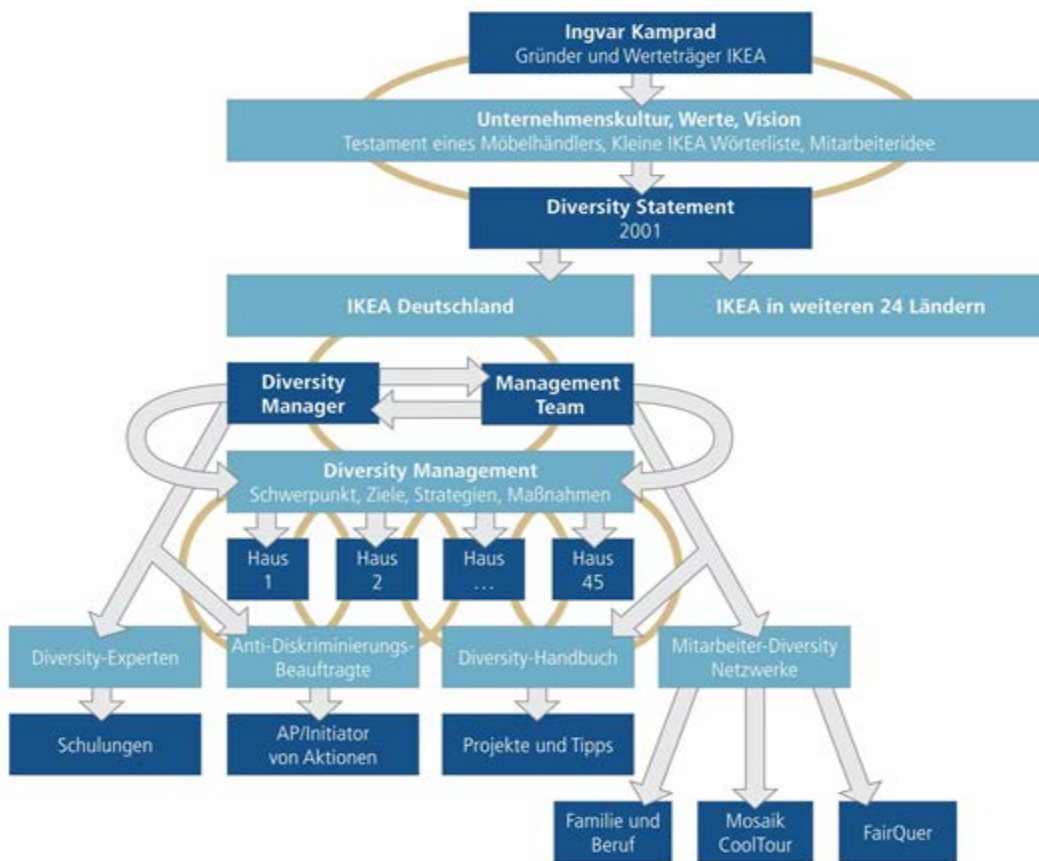
for all co-workers, surveys e.g. VOICE, benchmarking, personal development plans, learning platform, training possibilities, equal benefits, inclusive infrastructure, awareness of different religious holidays and customs (Diversity Journal, 2012; Inter IKEA, 2016c; IKEA, 2016; Inter IKEA, 2015a) and English as corporate language (Wigerfelt 2013).

The IKEA Group Sustainability Strategy for 2020 includes also some additional diversity and inclusion dimensions: to improve lives and to ensure human rights of the people connected to the company IKEA wants to develop a system to hire more migrant workers by August 2017. In this strategy also home-based workers are mentioned: their working conditions and labor rights are to be improved by 2020 to ensure safety and flexibility of work also in the future. (Inter IKEA, 2014.)

As mentioned earlier IKEA wants to achieve inclusion and additional value, but also it aims to avoid discrimination. When considering IKEA's contribution to fight against discrimination the IKEA Way on Purchasing Products, Materials and Services (IWAY, the IKEA supplier Code of Conduct) sets the guidelines against any kind of discrimination or mobbing, among minimum requirements for the environment and social and working conditions based on international conventions and principles. According to IWAY-principles people should be evaluated by their skills when making decisions about hiring, salary, fringe benefits, promotions or termination. Discrimination (including sexism, racism etc.) due to race, religion, beliefs, gender, marital or maternal status, age, political affiliation, nationality, disability, sexuality or anything else is strictly prohibited. IKEA's goal is that IWAY is followed in the whole concern and supply chain by August 2017. (IKEA Supply, 2008.)

Depending on the country and the local development needs there are different emphases of diversity management. Furthermore, every unit has some independence but also responsibilities: with its own Diversity Representative and leaders every unit has to create and update so called Personal Masterplan and to implement actions which are needed. Diversity Manager looks after the company in general. After all, when including different groups and different individuals it is possible to make use of valuable resources, even to make innovations, especially when actively sharing knowledge and ideas. Other expected advantages are to globally attract competent coworkers and different customers/markets. (Spilker, Schwirtz & Mohr 2010)

Abbildung 3: Aufbau und Inhalte des Diversity Managements bei IKEA Deutschland



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an IKEA Deutschland, 2009.

| BertelsmannStiftung

Case IKEA Deutschland

Das erste Einrichtungshaus in Deutschland wurde 1974 in Eching München geöffnet (Spilker, Schwirtz & Mohr 2010). 2015 war der Jahresumsatz von IKEA Deutschland 4,44 Milliarden Euro (Statista, 2016b) und die Mitarbeiterzahl 16 826 (Statista, 2016a). Auch bei IKEA Deutschland ist das Ziel für Diversität Management alle verschiedene Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen anzuerkennen und zu respektieren, unabhängig von Geschlecht, Rasse, Nationalität, ethnischer Herkunft, Religion und Weltanschauung, Behinderung, Alter, sexueller Orientierung und Identität. Alle werden nach individuellen Potenzialen gefördert. IKEA Deutschland will ein Klima der Akzeptanz schaffen, Motivation aller Mitarbeitenden verbessern, Ansehen bei Geschäftspartnern und Verbrauchern erreichen und so wirtschaftlichen Erfolg haben. (Verbraucher Initiative, 2011.)

Die Schwerpunkte des Diversität Managements bei IKEA Deutschland sind Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Themen der Gesundheitsvorsorge und die Beschäftigung mit dem

demographischen Wandel. Charta der Vielfalt erklärt das grundlegende Bekenntnis zu Fairness und Wertschätzung von Menschen und Verpflichtung eines Arbeitsumfelds ohne Vorurteile und Ausgrenzung zu schaffen. IKEA Deutschland möchte die Mitarbeiter/innen zufrieden stellen und das Image bei Rekrutierungszielgruppen verbessern. Die Maßnahmen und Projekte für Besserungen mit starker Unterstützung von Geschäftsführung enthalten z.B.

- „Gute Ideen in die Fläche tragen – das Diversity-Handbuch“: Best-Practices, Projektbeschreibungen, Wettbewerb zwischen Niederlassungen (Charta der Vielfalt, 2016)
- Kinderbetreuungslösungen, „Ferien für IKEA Kids“ -Ferienprogramme
- Elternzeitgespräche, Elternzeit-Kontakt-Programme, verlängerte Elternzeit
- 24-Stunden kostenfreie Hotline, Workshops (Verbraucher Initiative, 2011)
- Ausgebildete Mitarbeiter mit Anti-Diskriminierungsschulungen
- Barrierefreiheit, z.B. behindertengerechte Arbeitsplätze für Menschen im Rollstuhl, gehörlose Mitarbeiter (Gebärdensprachkursen für Kollegen) usw., Praktikaplätze für Studenten mit speziellem Förderbedarf
- Netzwerk für Schwule, Lesben, Bisexuelle und Transgender (FAIR.QUER), z.B. Teilnahme am Christopher Street Day, Sammelaktionen zum Weltaidstag
- Interkulturelle Netzwerk (Mosaik CoolTour), z.B. spezielle Essen zum islamischen Fastenmonat, interkultureller Kalender
- Netzwerk für berufstätige Eltern (BUF – Beruf und Familie)
- Home Office -Plätzen, Teilzeit- und Jobsharing-Modelle
- Verschiedene Berufsmodelle (z.B. Berater-/Trainerfunktionen), präventive Vorsorge und Weiterbildung für ältere Mitarbeiter
- Wissenstransfer, Mentoring-Programme
- Präventive Gesundheitsvorsorge: Diät- und fettreduzierten Gerichten in Kantine, Entspannungs- und Stressmanagement-Kursen, kostenfreie Massagen, Fitnessräume, Gesundheitswochen, Ergonomieforschung, Maßnahmenkatalog
- Suchtprävention und -therapie, z.B. Anti-Sucht-Programm, Betriebsinterne Berater für Suchtprobleme, Rauchentwöhnung, Arbeitsplätze für Suchtkranke (Spilker, Schwirtz & Mohr 2010.)

Iris Lukiini

Bildquelle:

Bertelsmann Stiftung (Artikel Spilker, M., Schwirtz, V. & Mohr, X. (2010): Vielfalt macht stark – Diversity Management bei IKEA Deutschland.)

Literaturverzeichnis:

Charta der Vielfalt. (2016): Gute Ideen in die Fläche tragen – das Diversity-Handbuch. IKEA Deutschland.

Siehe URL: <http://www.charta-der-vielfalt.de/unterzeichner/best-practice/beispiele/zeige/ikea-deutschland-gmbh.html>. (3.6.2016).

Diversity Journal. (2012): Q&A with Sari Brody, Global Diversity Responsible, IKEA Services AB. Profiles in Diversity Journal 14 (6), S.81. Siehe URL: <http://www.diversityjournal.com/10046-qa-with-sari-brody-global-diversity-responsible-ikea-services-ab/>. (3.6.2016).

IKEA. (2016): Unternehmensblog. Siehe URL: <http://www.ikea-unternehmensblog.de/topic/people>. (3.6.2016).

IKEA Supply. (2008): IWAY Standard. 4. Ed. 4.6.2008. Siehe URL: http://www.ikea.com/ms/en_US/about_ikea/pdf/SCGlobal_IWAYSTDVers4.pdf. (3.6.2016).

Inter IKEA. (2014): People & Planet Positive. IKEA Group Sustainability Strategy for 2020. Siehe URL: http://www.ikea.com/ms/en_US/pdf/reports-downloads/sustainability-strategy-people-and-planet-positive.pdf. (3.6.2016).

Inter IKEA. (2014): Training an entire new workforce in Croatia. Our Year 2014. Siehe URL: <http://ouryear.ikea.com/2014/story/training-an-entire-new-workforce-in/>. (3.6.2016).

Inter IKEA (2015) a: IKEA Group Sustainability Report FY2015. Siehe URL: http://www.ikea.com/ms/en_US/img/ad_content/2015_IKEA_sustainability_report.pdf. (3.6.2016).

Inter IKEA. (2015) b: IKEA Group Yearly Summary FY15. Siehe URL: http://www.ikea.com/ms/de_DE/pdf/yearly_summary/IKEA_Group_Yearly_Summary_2015.pdf. (3.6.2016).

Inter IKEA. (2015) c: Special students welcome at IKEA Singapore. Our Year 2015 – Positive Impact. Siehe URL: <http://ouryear.ikea.com/2015/positive-impact/special-students-welcome-at-ikea-singapore/>. (3.6.2016).

Inter IKEA. (2016) a: About the IKEA Group. Siehe URL: http://www.ikea.com/ms/en_GB/this-is-ikea/about-the-ikea-group/index.html. (3.6.2016)

Inter IKEA. (2016) b: The IKEA Concept. Siehe URL: http://www.ikea.com/ms/en_GB/this-is-ikea/the-ikea-concept/index.html. (3.6.2016).

Inter IKEA. (2016) c: Working at the IKEA Group. Siehe URL: http://www.ikea.com/ms/en_GB/this-is-ikea/working-at-the-ikea-group/index.html. (3.6.2016).

Keßler, F. (2015): Vielfalt bereichert die Arbeitswelt. IKEA Unternehmensblog. 21.10.2015. Siehe URL: <http://www.ikea-unternehmensblog.de/article/2015/offen-nach-allen-seiten-vielfalt-bereichert-die-arbeitswelt>. (3.6.2016).

Keßler, F. (2016): Unterstützung und Hilfe in allen Lebenslagen. IKEA Unternehmensblog. 15.2.2016. Siehe URL: <http://www.ikea-unternehmensblog.de/article/2016/unterstuetzung-und-hilfe-in-allen-lebenslagen>. (3.6.2016).

Spilker, M., Schwirtz, V. & Mohr, X. (2010): Vielfalt macht stark – Diversity Management bei IKEA Deutschland. Bertelsmann Stiftung.

Statista. (2016) a: Anzahl der Mitarbeiter von IKEA in Deutschland in den Geschäftsjahren 2004 bis 2015. Das Statistik-Portal. Siehe URL: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/232996/umfrage/veraenderung-der-mitarbeiterzahlen-von-ikea-in-deutschland/>. (3.6.2016).

Statista (2016) b: Umsatz von IKEA Deutschland in den Geschäftsjahren 2005 bis 2015 (in Milliarden Euro). Das Statistik-Portal. Siehe URL: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/207461/umfrage/umsatz-von-ikea-in-deutschland-seit-2005/>. (3.6.2016).

Verbraucher Initiative. (2011): IKEA Deutschland – Diversity Management. Siehe URL:
<http://www.nachhaltig-einkaufen.de/gute-unternehmensbeispiele/arbeitsbedingungen-und-qualifikation/ikea-deutschland-diversity-management>. (3.6.2016).

Wigerfelt, A.S. (2013): Diversity and Swedishness – A Paradox within IKEA. International Journal of Information Technology and Business Management 20 (1).

Diversity in der Unternehmensstrategie der BMW Group

Welche bedeutende Rolle Vielfalt mittlerweile auch für große Unternehmen einnimmt, lässt sich auch anhand der Unternehmensstrategie der BMW Group erarbeiten. Die seit 2007 bestehende Strategie mit dem Titel NUMBER ONE wurde mittlerweile 2016 überarbeitet, da sie laufend an sich verändernde Umwelteinflüsse angepasst wird. Das über der ganzen Strategie stehende Ziel lautet: „Wir führen die BMW Group in eine neue Ära: Wir forcieren innovative Technologien, Digitalisierung und Nachhaltigkeit für einzigartige Kundenerlebnisse.“ (vgl. Bilanzpressekonferenz, 2016, S.50)

An diesem Zitat wird deutlich, dass unter anderem durch nachhaltiges Arbeiten versucht wird ökonomischen Erfolg zu erzielen. Das Unternehmen will sichere, aber vor allem auch attraktive Arbeitsplätze schaffen, was letztlich die Zufriedenheit und somit die Produktivität der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter steigert und so als ein Aspekt zum erfolgreichen Fortbestehen des Unternehmens beiträgt. Aber auch ökologischer und sozialer Mehrwert sollen durch eine extra ausgearbeitete Nachhaltigkeitsstrategie hervorgebracht werden, in welcher sich auch der Umgang der BMW Group mit dem Thema Vielfalt finden lässt. Sie teilt sich zunächst in folgende drei Themenfelder auf: Produkte und Dienstleistungen, Produktion und Wertschöpfung sowie Mitarbeiter und Gesellschaft.



Diese sind weiter untergliedert in zwölf Nachhaltigkeitsziele, von denen in Hinblick auf das Thema Diversität zu nennen sind: Vielfalt, Interkulturelle Wertschöpfung, Gesundheit und Leistungsfähigkeit und Langfristige Mitarbeiterentwicklung.

Den Stellenwert der Strategie und somit auch von Diversity lässt sich daran sehen, dass ein eigens vom gesamten Vorstand gebildetes Nachhaltigkeitsboard regelmäßig an der strategischen Zielsetzung zum Thema Nachhaltigkeit arbeitet. Sie wird laufend anhand eines Umfeldradars, in dem externe Veränderungen analysiert werden, und mit Hilfe einer Materialitätsanalyse, bei der die wesentlichen Kriterien für die BMW Group sowie deren Stakeholder herausgearbeitet werden, kontrolliert und angepasst. So sind beispielweise 2015 als Stichpunkte mit hoher Wesentlichkeit in der Materialitätsmatrix genannt: Vielfalt und Chancengleichheit, Menschenrechte und attraktiver Arbeitsplatz. (vgl. Sustainable Value Report, 2015, o.S.)

Zudem reagiert das Unternehmen durch Aufnahme des Punktes Vielfalt in die Strategie auf den demografischen Wandel, einen zunehmenden Wertewandel und viele verschiedene Lebensstile in der Gesellschaft und eine sich verändernde globale Mobilität.

Die BMW Group ist durch diese Entwicklungen besonders betroffen, da sie in mehr als 150 Ländern arbeitet und mit 122 244 Menschen viele verschiedene Charaktere für sie tätig sind.

Grundlage der Strategie sind unter anderem verschiedene unterzeichnete Verträge und Prinzipien an denen sich die BMW Group orientiert. So wurde beispielweise 2011 die Charta der Vielfalt, ein Zusammenschluss mehrerer Unternehmen, unterzeichnet. Auch die zehn Prinzipien des Global Compact der Vereinten Nationen zum Thema verantwortungsvolle Unternehmensführung werden seit 2001 an allen Standorten umgesetzt.

Hier soll eines dieser Prinzipien beispielhaft herausgegriffen werden: „Unternehmen sollen für die Beseitigung von Diskriminierung bei Anstellung und Erwerbstätigkeit eintreten.“ (vgl. United Nations Global Compact, 2016, o.S.)

Darüber hinaus sind die Grundlagen für faires und nachhaltiges Handeln auch in unternehmensinternen Dokumenten fest verankert. So gibt es seit 2010 ein vom Vorstand unterzeichnetes Diversity Konzept und einen BMW Group Verhaltensindex.

Außerdem existiert ein BMW Group Nachhaltigkeitsstandard für das Lieferantennetzwerk, der sicherstellt, dass diese unter den gleichen sozialen Standards arbeiten und ebenfalls die Menschenrechte achten. (vgl. Lieferantenmanagement, 2016, o.S.)

Nun sollen diejenigen Nachhaltigkeitsziele, die das Thema Diversity aufnehmen, genauer erläutert werden. Zu allererst ist natürlich das explizit so genannte Ziel Vielfalt zu nennen, welches ein

vorurteilsfreies Arbeitsumfeld schaffen soll, in dem jeder Mitarbeitende nur nach seinem Potenzial und nicht nach anderen Faktoren beurteilt wird. Der Fokus wird hierbei auf drei Hauptdimensionen gelegt: Geschlecht, kultureller Hintergrund sowie Alter und Erfahrung.

Beim Punkt Geschlechtervielfalt soll sich ein vielseitiger Mehrwert für das Unternehmen einstellen. Auf der einen Seite bringen Frauen oftmals eine ergänzende Herangehensweise zu denen der Männer mit sich und stehen meist für eine emotionale Kompetenz. Auf der anderen Seite kann man so dem drohenden Problem des Fachkräftemangels entgegen wirken, indem Frauen in Führungspositionen als Vorbilder für Schülerinnen wirken und diese zu einem Studium in den MINT Fächern anregen. Aktuell sind 18,1% der Gesamtbelegschaft weiblich, in den Führungspositionen sind es 14,5%.

Auch die kulturelle Vielfalt soll gefördert werden um dazu beizutragen, den ökonomischen Erfolg zu steigern. So ist die BMW Group durch kulturell gemischte Teams dazu in der Lage, die Bedürfnisse ihrer weltweiten Kunden besser zu verstehen und auf diese entsprechend zu reagieren. Zudem arbeiten diese Teams oft kreativer und sind damit leistungsfähiger. Kulturelles Verständnis wird deswegen gerade auch im Nachwuchsbereich sowie in Führungspositionen durch Auslandserfahrungen gefördert.

Durch die Beschäftigung von Mitarbeiter/innen verschiedener Altersgruppen lässt sich ein Mehrwert erzielen, da die Menschen unterschiedlichen Alters für andere charakteristische Fähigkeiten stehen. So lassen sich bei älteren Personen häufig eine größere Erfahrung, bessere Urteilsfähigkeit und ein ausgeprägtes Verantwortungsbewusstsein beobachten, während die jüngere Generation oftmals innovative Ideen mit sich bringt und die bisher angewandten Arbeitsweisen weiterentwickelt.

Über diese drei Hauptdimensionen hinaus wird das Thema Vielfalt innerhalb der BMW Group auch im Bereich Behinderung gefördert.

Damit die vorteilhaften Eigenschaften von älteren Beschäftigten aber auch die Leistungsfähigkeit der gesamten Belegschaft optimal ausgenutzt werden können, wurde separat das Strategieziel Gesundheit und Leistungsfähigkeit entwickelt, welches gerade über das Thema Alter auch mit Vielfalt verknüpft ist. Durch das Erhalten der Gesundheit sollen Krankheitstage reduziert und leistungsfähiges Arbeiten ermöglicht werden.

Ebenfalls Verknüpfungen zur Diversity zeigt das Strategieziel Interkulturelle Verständigung, das sich über kulturell gemischte Teams hinaus mit der Bewältigung von Interkulturellen Konflikten und sozialer Integration beschäftigt. Das Potenzial für die BMW Group zeigt sich darin, dass nur

in einer gesunden gesellschaftlichen Umgebung ökonomischer Erfolg erzielen lässt und außerdem internationale Märkte besser erschlossen werden können.

Als Letztes und ebenfalls in Beziehung zum Ziel Vielfalt stehend zu nennen ist die Langfristige Mitarbeiterentwicklung. Es soll jedes Mitglied der BMW Group entsprechend der Chancengleichheit gefördert und sein Talent entwickelt werden. Dabei spielt auch die Entwicklung von interkulturellem Verständnis in der Belegschaft eine Rolle, wozu bereits im Nachwuchsbereich angesetzt wird. (vgl. Sustainable Value Report, 2015, o.S.)

Die gezielte Aufnahme von Diversity mit konkreten Zukunftsvisionen in die Unternehmensstrategie zeigt, dass bewusstes Diversity Management einen großen Mehrwert für Wirtschaftsakteure bringen kann. Gerade auch weil das Thema in der Gesellschaft und damit auch bei der Kundschaft der BMW Group immer mehr wahrgenommen wird und Wert darauf gelegt wird, dass Vielfalt in Unternehmen gelebt wird.

Theresa Habermann

Literaturverzeichnis

BMW Group (2016): Bilanzpressekonferenz. Siehe URL:

https://www.bmwgroup.com/content/dam/bmw-group-websites/bmwgroup_com/ir/downloads/de/2015/Pr%C3%A4sentation_Rednen_Vorstand_BPK_2016_de.pdf. (04.06.2016)

BMW Group (2016): Lieferantenmanagement. Siehe URL:

<https://www.bmwgroup.com/de/verantwortung/lieferanten-management.html>. (04.06.2016)

BMW Group (2015): Sustainable Value Report. Siehe URL:

<https://www.bmwgroup.com/de/verantwortung/sustainable-value-report.html>. (04.06.2016)

United Nations Global Compact (2016): Arbeitsnormen. Siehe URL:

http://www.globalcompact.de/de/ueber-uns/dgcn-ungc.php?navid=539859539859#anchor_0788c7c6_Accordion-2-Arbeitsnormen. (04.06.2016)

Bildquelle

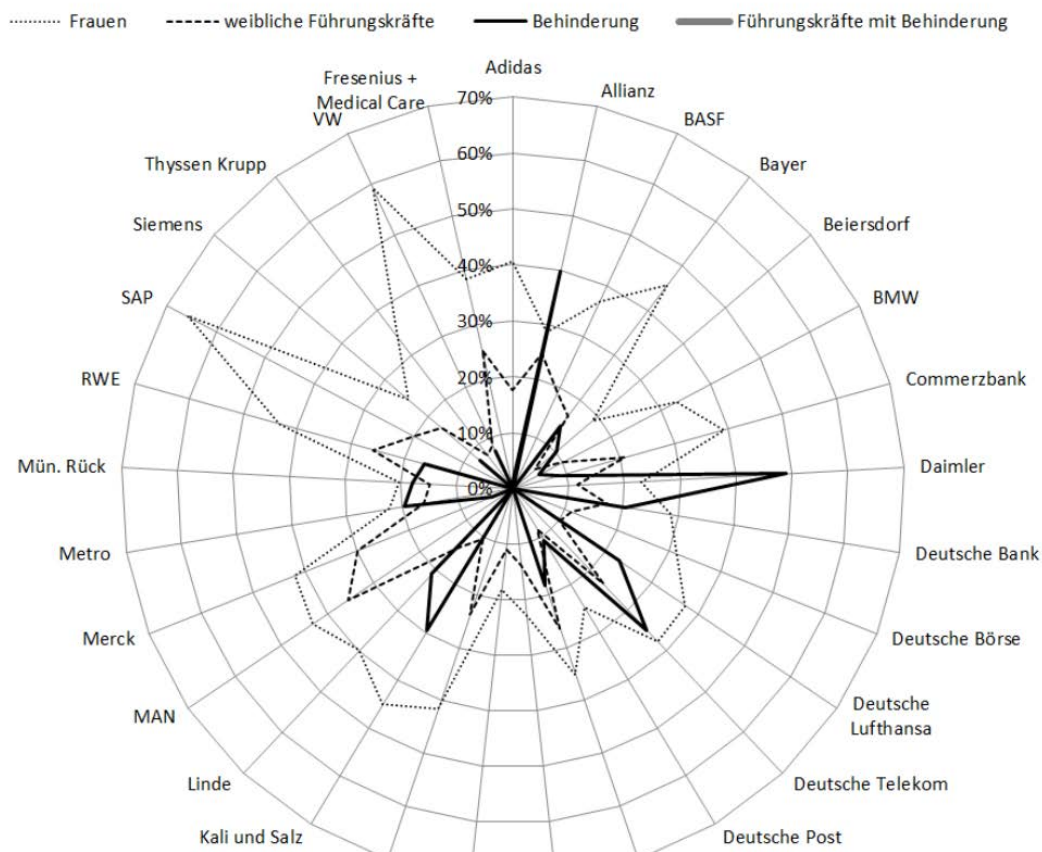
BMW Group (2016): Verantwortung Mitarbeiter. Siehe URL:

<https://www.bmwgroup.com/de/verantwortung/mitarbeiter.html>. (04.06.2016)

Behinderung im Fokus von Diversity Management?

Diversity Management erfährt in den letzten Jahren zunehmende Aufmerksamkeit in Deutschland, egal ob in Unternehmen oder der Forschung. (Vgl. Süß (2008), S. 408 und S. 414 f.) Von besonderem Interesse sind dabei meist die Attribute „Geschlecht“, gefolgt von Ethnie. In diesen Bereichen konnte sich Diversity Management bereits über alle Unternehmensebenen hinweg entwickeln. (Vgl. Krell, Pantelmann, Wächter (2006), S. 33 ff und Süß (2008), S. 425ff.) Dem Attribut „Behinderung“ hingegen wird bemerkenswerter Weise weitaus zögerlicher begegnet. Zwar erwähnen Unternehmen in ihren Diversity Berichten Behinderung als gleichwertiges Attribut nebst Geschlecht, Alter und Ethnie, jedoch scheint in der Verwirklichung dieser Ansichten in der Unternehmensstrategie ein merkliches Defizit vorzuherrschen. (Vgl. Ball et al (2005), S. 114 f.)

Feststellen lässt sich dies beispielsweise durch Analysieren der Nachhaltigkeitsberichte von größeren Unternehmen auf den Stellenwert des Themas Behinderung im Diversity Bereich. Im nachfolgenden Diagramm sind die Ergebnisse dargestellt, die sich aus einer umfassenden Untersuchung jener Berichte von DAX Konzernen ergeben haben. Dargestellt ist welchen



(Vgl. Boland (2012) S. 3)

relativen Anteil die Themen „Frauen“, „weibliche Führungskräfte“ und „Behinderung“ sowie „Führungskräfte mit Behinderung“ im Diversity Teil der Nachhaltigkeitsberichte ausmachen.

Erkennen lässt sich zunächst, dass sich alle Unternehmen in ihren Nachhaltigkeitsberichten mit dem Thema Diversity auseinandersetzen. Darüber hinaus wird deutlich, dass innerhalb der Thematik Frauen eine höhere Priorität zugeordnet wird als mit dem Thema Behinderung. Besonders im Zusammenhang mit Führungspositionen, im Gegensatz zum Thema Führungskräfte mit weiblichem Geschlecht, findet Behinderung interessanterweise keinerlei Aufmerksamkeit. Beispielsweise nimmt teilweise sogar das Unterthema ‚weibliche Führungskräfte‘ einen höheren Stellenwert ein, als ‚Behinderung‘. Das konkrete Unterthema ‚Führungskräfte mit Behinderung‘ wurde hingegen in keinem der untersuchten Berichte erwähnt.



Aufgrund der sich zunehmend verändernden demographischen Strukturen, wie dem Bevölkerungsrückgang, der größer werdenden Lebensarbeitszeit und dem zunehmenden Anteil von Menschen mit Behinderung, stellt sich hierbei die Frage, ob zukünftig nicht dem Attribut ‚Behinderung‘ innerhalb des Diversity Managements eine größere Bedeutung zugesprochen werden sollte.

Fraglich ist jedoch wie es zu dem Umstand kommt, dass Behinderung noch kaum in den Diversity Aspekt einbezogen wird. Als Hauptgrund lässt sich vor allem das Vorurteil identifizieren, dass Menschen mit Behinderung weniger leistungsfähig seien. (Vgl. Stuber (2006), S. 78 f.)

Dementgegen stehen vielschichtige Potentiale, die im Rahmen eines aufmerksamen und ganzheitlichen Diversity Managements geschöpft werden können.

Beginnend 1991 mit der Studie von Cox und Blake wurden diverse Vorteile in den Kategorien Kosten, Recruiting, Marketing, Kreativität, Problemlösung und Flexibilität mit der Thematik Diversity Management assoziiert. (Vgl. Süß (2008), S. 417 f.) Im Kostenargument zeigt sich großes Potential bei divers zusammengesetzten Gruppen. Gutes Diversity Management kann zu Kostenvorteilen führen, da jedes Teammitglied seinen Stärken gemäß eingesetzt werden kann und Kostensteigerungen vermieden werden. (Vgl. Cox, Black (1997), S. 46 f.) Im Marketingargument spiegelt sich zum einen eine zunehmende Attraktivität des Arbeitgebers wieder, da Vielfalt mehrheitlich als positiv wahrgenommen wird und dementsprechend den Recruiting Prozess katalysiert. Darüber hinaus werden sich Mitglieder aus Minderheitengruppen sich sicherlich eher für einen Arbeitgeber hingezogen fühlen, der Vielfalt wertschätzt. (Vgl. Ebenda, S. 48 f.) Zum anderen hat Vielfalt ebenfalls positive Auswirkungen auf das Ansprechen von Kundengruppen, da vermutet wird „dass heterogene Belegschaften eine größere Sensibilität gegenüber differenzierten Kundengruppen aufweisen als homogene Belegschaften“ (Süß (2008), S. 423). Hinzu kommt die Tatsache, dass sich bestimmte Kundengruppen nur ansprechen lassen, wenn diese sich mit der Mitarbeiterstruktur des Unternehmens identifizieren können. (Vgl. Cox, Black (1997), S. 49 f.)



Das Kreativitätsargument bezieht sich auf die ausgeprägte Fähigkeit durch die Unterschiedlichkeit der Mitarbeiter verschiedene Denkansätze zu ermöglichen und damit das Kreativitätspotenzial der gesamten Gruppe zu erhöhen. (Vgl. Ebenda, S. 50)

Ein Problemlösungsargument lässt sich außerdem formulieren. Zunächst fällt zwar ins Auge, dass homogene Gruppen zwar schneller im Entscheidungsfindungsprozess sind, dieser jedoch qualitativ nicht an den von heterogenen Gruppen heranreicht. Gründe dafür lassen sich in einem intensiveren und vielschichtigen Problemlösungsprozess diverser Gruppen finden. (Vgl. Cox, Black (1997, S. 50 f.)

Im Flexibilitätsargument finden sich in erster Linie Toleranz und Bereitschaft für neue oder alternative Sichtweisen wieder, welche in heterogenen Teams höher ist als in homogenen, bei welchen sich meist Unternehmenskulturen mit höherem Konformitätsdruck wiederfinden (Vedder (2006), S. 15.) Außerdem profitiert die Anpassungsfähigkeit der Organisation insgesamt, da diese durch erhöhte Diversity häufig schneller auf mögliche Umweltänderungen reagiert und somit mögliche zukünftige Kosten im Vorhinein eingespart werden können. (Vgl. Cox, Black (1997), S. 51 f.)

Wie die vielseitigen Vorteile und Chancen durch gelungenes Diversity Managements zeigen, hat die Thematik umfassende und weiterhin steigende Bedeutung für Unternehmen.

Jedoch zeigen sich noch Lücken in der Umsetzung in der Thematik, welche in der Theorie und ebenfalls den schriftlichen Aussagen der untersuchten Unternehmen alle Bereiche umspannen sollte. Wie eine erste Auswertung der Nachhaltigkeitsberichte gezeigt hat, ist jedoch die Thematik Behinderung, insbesondere als Potential für Führungsposition, sichtbar unterrepräsentiert. Potentiale durch erhöhte Selbstdisziplin, Optimismus, Durchhaltevermögen von Mitarbeitern und Führungskräften mit Behinderung können somit kaum wahrgenommen werden. Es bleiben demnach weiterhin noch Chancen ungenutzt und Potentiale in Unternehmen verschenkt, die durch ein umfassendes und auf alle Facetten bedachtes Diversity Management ausgeschöpft werden könnten.

Adrian Schmidt

Literaturverzeichnis:

Süß. (2008): Diversity-Management auf dem Vormarsch. Eine empirische Analyse der deutschen Unternehmenspraxis, in: Kontaktstudium Juni 2008, Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung.

Krell, G., H. Pantelmann und H. Wächter (2006): Diversity(-Dimensionen) und deren Management als Gegenstand der Personalforschung in Deutschland, Österreich und der Schweiz, in: Krell, Gertraude und Hartmut Wächter (2006): Diversity Management – Impulse aus der Personalforschung, Trier Beiträge zum Diversity Management, Band 7, Reiner Hampp Verlag, München. S. 25-56.

Ball, P., G. Monaco, J. Schmeling, H. Schartz und P. Blanck (2005): Disability as Diversity in Fortune 100 Companies, in: Behavioral Sciences and the Law. S. 97-121.

Boland, F. (2012): Führungskräfte mit Behinderung – Eine Facette des Diversity Managements

Stuber, M. (2006): Behinderung muss kein Hindernis sein, in: PERSONALmagazin, Ausgabe 4/2006. S. 78-79

Cox, T. H., S. Blake (1991): Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness, in: The Executive, Vol. 5, No. 3, S. 45-56.

Vedder, G. (2006): Die historische Entwicklung von Diversity Management in den USA und in Deutschland, in: Krell, Gertraude und Hartmut Wächter (2006): Diversity Management – Impulse aus der Personalforschung, Trierer Beiträge zum Diversity Management, Band 7, Reiner Hampp Verlag, München. S. 1-24.

Bildquelle:

https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Alternative_Handicapped_Accessible_sign.svg

https://pixabay.com/static/uploads/photo/2016/05/25/14/26/handicap-1414986_960_720.jpg

Initiativen für Vielfalt und Inklusion

Vielfalt und Inklusion birgt einen unterschätzten Mehrwert für Unternehmen. Dennoch erkennen viele Unternehmen noch nicht was für ein riesiges Potenzial in Diversity steckt. Globale Unternehmen wie Microsoft, HP und SAP fangen an diese Chancen wahrzunehmen und integrieren Vielfalt und Integration in ihre Geschäftsstrategie und Unternehmenskultur.

Zum Beispiel ist an SAP zu erkennen, wie Unternehmen versuchen Diversity in ihre Unternehmenskultur aufzunehmen. Durch Vielfalt und Inklusion erhoffen sie sich ihre Innovationskraft und das Engagement ihrer Beschäftigten zu stärken. Außerdem will man besser auf die Kundschaft eingehen und ein attraktiver als Arbeitgeber werden (SAP SE, 2016). SAP ist der größte europäische und weltweit viertgrößte Softwarehersteller. Das Unternehmen hat knapp 80.000 Mitarbeiter/innen und über 300.000 Kunden und Kundinnen in 190 Ländern. (SAP SE, 2016) SAP spricht ein Großteil der wichtigsten Bereiche bei Vielfalt und Inklusion an:

- Gleichberechtigung der Geschlechter
- verschiedene Altersgruppen
- Menschen mit Behinderung
- Kultur und Identität

Im Folgenden werden zwei Initiativen zu Vielfalt und Inklusion in Unternehmen vorgestellt. Die erste Initiative ist von SAP direkt gegründet worden, das andere Projekt wird von unterschützen sie.

Behinderung am Arbeitsplatz

Oft wird bei Vielfalt und Inklusion besonders an Themen wie Geschlecht, Herkunft und Religion gedacht. Behinderung geht dabei oft unter. Doch wie schon im Beitrag „Behinderung im Fokus von Diversity Management?“ zu sehen, steckt großes Potenzial und Markt in Menschen mit Behinderung. Unternehmen sehen meist die Beeinträchtigungen aber nicht die besonderen Fähigkeiten, die diese mitbringen. Einige Technologieunternehmen erkennen diese Chancen bereits und schauen über äußerlichen Einschränkungen hinweg um sich auf die einzigartigen Fähigkeiten jedes Einzelnen zu konzentrieren. SAP erschuf ein Programm, indem sie Menschen mit Autismus in ihr Unternehmen integrieren. Das sogenannte „Autism at Work“ Programm (SAP SE, 2016) erreichte bereits über 100 Mitarbeiter/innen mit einer autistischen Diagnose. Das Ziel ist es 1% autistische Menschen bis 2020 zu beschäftigen. Das Projekt gibt es bereits in acht Ländern und soll noch weiter ausgeweitet werden. Es ist bereits zahlreich ausgezeichnet worden,

z.B. mit dem Catalyst Award einer US-amerikanischen Behinderten Organisation (Arc of the United States, 2015).



"Autism at Work" Programm, SAP Community Network

„Autism at Work“ gibt Menschen mit Autismus die Möglichkeit in verschiedensten Stellen wie Softwareentwickler, Datenanalyst, IT technischer Support, Grafikdesigner und viele mehr zu arbeiten. Dabei unterstützt eine Gruppe von Freiwilligen die neuen Mitarbeiter/innen. Sie planen gemeinsame Veranstaltungen um die soziale Integrierung zu stärken. Im Arbeitsalltag helfen Mentoren bei alltäglichen Problemen, beantworten Fragen und helfen ihnen sich im Team zurecht zu finden. Zudem gibt es ebenso einen Ansprechpartner für die bestehende Belegschaft. Diese Person hilft beispielsweise die Kommunikation im Team zu verbessern.

Laut SAP ist das Projekt sehr erfolgreich. „Autism at Work“ soll die Teamleistung erhöht haben indem Innovationen durch neue Denkweisen vorangetrieben und die Kommunikation durch die direkte Herangehensweise der autistischen Mitarbeiter/innen verbessert wurde. (Adam Michael Raelson, 2015)

Frauen in Führungspositionen

Das Thema Gleichgewicht von Frauen und Männer in Führungspositionen ist in unserer Gesellschaft eines der beliebtesten Themen bei Diversity in Unternehmen. Weiterhin sind kaum Frauen in den Vorständen großer Unternehmen zu finden. Die DIW Berlin untersucht seit 2006 den Anteil von Frauen in Vorständen und Geschäftsführungen sowie in Aufsichts- und Verwaltungsräten. Bei der Untersuchung der 200 größten Unternehmen (außerhalb des Finanzsektors) liegt die Quote von Frauen in Vorstandspositionen bei gut 5%. In Aufsichtsräten

liegt der Frauenanteil bei 18%. Laut einer Studie der Internationalen Arbeitsorganisation (ILO) liegt Deutschland mit 31,3% Frauen in Führungspositionen im Mittelfeld der 108 untersuchten Ländern. (Holst, 2015) An diesen Zahlen ist zu erkennen, dass es noch einige Bemühungen bedarf um ein Gleichgewicht herzustellen.

Die Gründe für das Ungleichgewicht werden umfangreich diskutiert. Eine Ursache nennt sich „loss of voice“. Dies ist ein Phänomen bei jugendlichen Mädchen das einen Verlust von Selbstvertrauen in den Teenagerjahren beschreibt. Die Initiative „Girls Driving for a Difference“ (vgl. Website von Girls Driving for a Difference) geht dieses Problem an. Sie wurde 2014 von vier Frauen des Stanford Institute of Design gegründet. Im Sommer 2015 fuhren sie durch Amerika und veranstalteten 53 Workshops in 30 verschiedenen Staaten. Mit ihrer Reise erreichten sie über 1200 Mädchen. Ihre Motivation:

„We believe that every young girl has the potential to create her own social change – she just needs the right tools and inspiration. That’s where we step in.“

Die Designthinking- und Leadershipworkshops sollen Mädchen helfen ihre Fähigkeiten und ihren Führungsstil zu erkennen. Das Projekt will sie ermutigen selbst einen sozialen Wandel in ihrer Gemeinschaft zu schaffen. Diese Workshops können so auch von anderen Personen gehalten werden. Sie bieten ein Teaching Toolkit mit Informationen und Materialien an. Auf ihrer Website sind zudem detaillierte Anleitungen, der einzelnen Teile der Workshop, mit zusätzlichen Videos zu finden.

Thomas Stohl

Literaturverzeichnis

SAP: Vielfalt und Inklusion. Siehe URL <http://go.sap.com/corporate/de/company/diversity.html>. (15.06.2016).

SAP SE (2016): Geschäftsbericht 2015. Siehe URL <http://go.sap.com/docs/download/investors/2015/sap-2015-geschaeftsbericht.pdf> (15.06.2016).

Arc of the United States (2015): The Arc’s Catalyst Awards — 2015 Honorees. Siehe URL: <http://www.thearc.org/national-convention/catalyst-awards-2015-honorees>. (15.06.2016).

Adam Michael Raelson (2015): SAP BSCE in Prague Offers New Employment Opportunities to People with Autism. Siehe URL: <http://scn.sap.com/docs/DOC-68719>. (15.06.2016).

Adam Michael Raelson (2015): SAP BSCE in Prague Offers New Employment Opportunities to People with Autism. Siehe URL <http://scn.sap.com/docs/DOC-68719>. (15.06.2016).

Holst, Busch-Heinzmann, Wieber (2015): Führungskräfte - Monitor 2015. Siehe URL:
https://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw_01.c.510264.de/diwkompakt_2015-100.pdf.
(15.06.2016).

Website von Girls Driving for a Difference, siehe URL: <http://www.girlsdrivingfordifference.com>.
(15.06.2016).

Bildquelle:

"Autism at Work" ProgramSAP Community Network, Siehe URL:
http://scn.sap.com/servlet/JiveServlet/downloadImage/102-68719-1-824493/391-260/IMG_3356.jpg

Diversity im Vergleich

Beschäftigt man sich mit der Umsetzung von Diversity Management in den verschiedenen Unternehmen SAP, IKEA und die BMW Group und schaut sich zudem an, wie das Thema Diversity an der Technischen Universität behandelt wird, so fällt auf, dass bei allen die Hauptdimensionen Geschlechtervielfalt, Alter, Interkulturelle Herkunft sowie Behinderung im Vordergrund stehen.

Darüber hinaus gibt es bei SAP und IKEA zusätzlich Maßnahmen, die die Vielfalt der sexuellen Orientierung aufgreifen (Teile der Belegschaft von beiden Unternehmen nahmen beispielsweise an LGBT-Pride Parade teil) und IKEA greift auch noch die unterschiedlichen Religionen beziehungsweise Weltanschauungen gezielt auf.

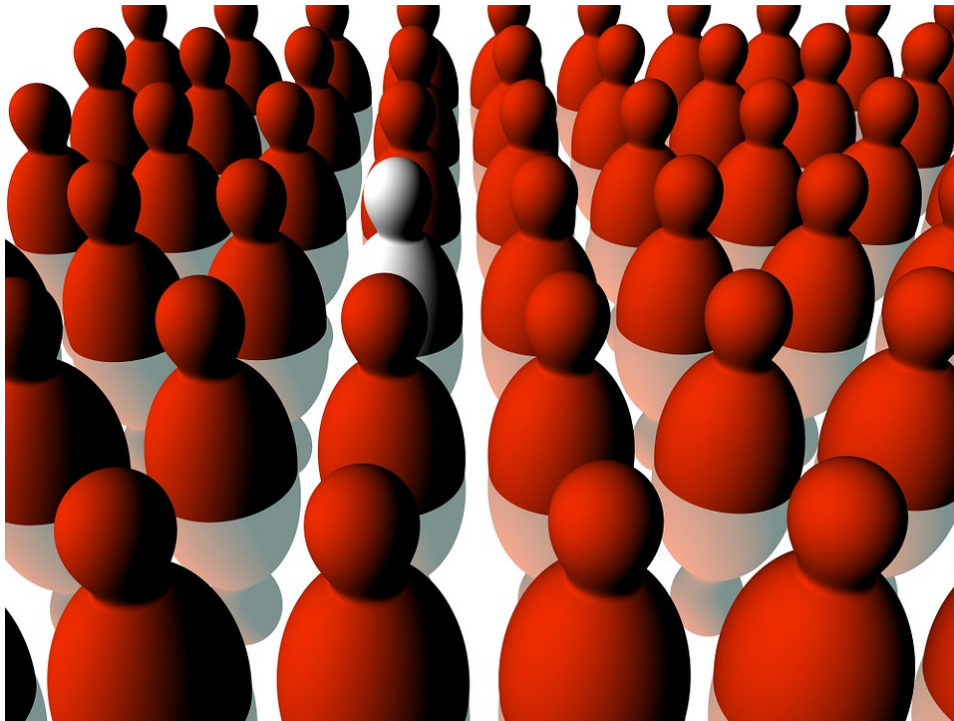
Auch wenn beispielsweise das Thema Geschlecht und die Förderung von Frauen in allen Unternehmensstrategien eine Rolle spielt, so sind die angestrebten Ziele in Prozentzahlen ausgedrückt völlig unterschiedlich. Während IKEA sich mit dem Ziel von 50 Prozent Frauen in Führungspositionen vergleichsweise einen sehr hohen Anteil anstrebt (vgl. IKEA Deutschland GmbH & Co KG, 2013, S.2) und SAP 25 Prozent der Führungspositionen bis 2017 mit Frauen besetzen will (vgl. SAP, 2016, o.S.), so sind bei BMW derzeit 15-17 Prozent Frauen, dies sogar nur in der Gesamtbelegschaft, bis 2020 der Zielkorridor (vgl. BMW Group, 2016, o.S.). Verglichen mit IKEA liegt das Ziel bei SAP und BMW niedriger, was wohl an den unterschiedlichen Branchen liegt, in denen die Unternehmen jeweils tätig sind. An der TUM sind derzeit 13 248 Studentinnen eingeschrieben, was 34 Prozent der Studierenden ausmacht (vgl. TUM, 2016, o.S.), auch sie ist bestrebt, diesen Anteil noch weiter zu steigern.

Auffällig ist weiterhin, dass bei BMW und SAP, also den vor allem technisch geprägten Unternehmen, Maßnahmen der Geschlechtervielfalt gerade im Nachwuchsbereich ansetzen. Zu nennen ist dabei zum Beispiel der Girls Day, der in Zusammenarbeit von Schulen, Universitäten und Unternehmen organisiert wird. Als einer der Gründe sind denkbar, dass so dem drohenden Fachkräftemangel im Technikbereich entgegengewirkt werden soll, indem bereits früh auch Schülerinnen durch weibliche Vorbilder in Führungspositionen für technische Berufe begeistert werden. Diesem Bestreben entspricht auch der Wunsch der TUM, den Anteil der weiblichen Studierenden in vielen ihrer Studiengänge noch zu steigern. (vgl. TUM Diversity & Talent Management, 2012, o.S.) Zu diesem Zweck unterstützt die Universität ihr internes Netzwerk: „Women of TUM“, welches den Austausch von Studentinnen, Absolventinnen und

Wissenschaftlerinnen fördert. (vgl. TUM Netzwerk, 2016, o.S.) Auch in den Unternehmen gibt es oft solche innerbetrieblichen Frauennetzwerke.

Weitere Gemeinsamkeiten lassen sich finden, wenn man die Maßnahmen der drei Unternehmen aber auch die Projekte der TU München betrachtet, welche die Vereinbarkeit von Beruf und Familie fördern sollen. Es werden beispielsweise Kinderbetreuungsstätten eingerichtet, Teilzeitarbeitsmöglichkeiten angeboten oder Ferienprogramme organisiert.

Alle betrachteten Wirtschaftsakteure haben den Vorteil von einer Belegschaft gemischten Alters erkannt und versuchen diese Vielfalt zu fördern. Gerade die Erfahrung von älteren Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen soll dem Arbeitgebenden lange erhalten bleiben. Auch hier ähneln sich die ergriffenen Maßnahmen in allen Firmen sehr stark: Präventive Vorsorge und Gesundheitschecks, Förderung von altersgerechtem Arbeiten, angebotene Fitnesskurse und Stressbewältigungsseminare. Für einen verbesserten Wissenstransfer existieren meist Mentor/innenprogramme.



Unterschiede gibt es vor allem dabei, wie das Thema der Behinderung behandelt wird. Wie im obigen Artikel über SAP bereits dargestellt, sieht man gerade dort auch die außerordentlichen Fähigkeiten von behinderten Personen, die sie mit ins Unternehmen bringen. IKEA und BMW haben vor allem den Fokus darauf von vielfältigen Charakteren zu profitieren und eine sozial gerechte Chancengleichheit zu garantieren.

Während SAP sich das Ziel von einem bestimmten Anteil an Autisten in der Belegschaft gesetzt hat, werden beispielsweise bei BMW Auftragsvergaben an externe Schwerbehindertenwerkstätten gefördert und so ihr Engagement zu zeigen.



An der TUM wird dem Thema Inklusion sehr große Aufmerksamkeit geschenkt. Indem sowohl Menschen mit als auch ohne Behinderung eine gleichberechtigte Teilnahme am Universitätsleben ermöglicht wird, sollen Barrieren abgebaut und ein selbstverständliches Miteinander vorgelebt werden. Wenn bei den Studierenden bereits in jungen Jahren inklusionsförderndes Denken erreicht wird, so kann sich dieses später auch in den Unternehmen positiv auswirken. Die Universität berät dafür, wie das Leben, Arbeiten und Studieren mit Behinderung leichter bewältigt werden kann. Auch zeigt sie gesellschaftliches Engagement in diesem Bereich, indem sie beispielsweise die Special Olympics Deutschland unterstützt und mit Stiftungen wie der Pfennigparade zusammenarbeitet. Vergleicht man das Angebot und die Maßnahmen zur Inklusion an der TU mit denen in Unternehmen, so wird deutlich, dass dieses Thema für die Universität einen wirklich extrem hohen Stellenwert einnimmt. (vgl. TUM Diversity & Talent Management, 2016, o. S.)

Betrachtet man eine weitere Dimension der Diversity: Interkulturelle Vielfalt, so sieht man, dass diese in den drei untersuchten Unternehmen schon von Grund auf sehr hoch ist, da es sich um global handelnde Wirtschaftsunternehmen handelt. Durch ihre weltweiten Standorte sind die Beschäftigten Angehörige vieler verschiedener Kulturen und der Austausch unter ihnen wird durch Auslandsphasen gerade bei Führungskräften und im Nachwuchsbereich gefördert. Bei SAP sticht

zudem heraus, dass es dort viele Netzwerke für Menschen mit gleichen Anliegen gibt, darunter zum Beispiel das „Black Employee Network“ durch das Mitarbeiter/innen afrikanischer Herkunft unterstützt werden. (vgl. SAP, 2016, o.S.)

Wie die Wirtschaftsakteure agiert auch die TU München sehr international. So lag im Wintersemester 2014/15 der Anteil an internationalen Studierenden mit 8008 bei 21 Prozent. Außerdem arbeitet man mit internationalen Universitäten, Wissenschaftlern und Unternehmen zusammen. Der internationale Austausch zur gegenseitigen Anregung wird also stark begünstigt. Alles in allem lässt sich sagen, dass alle betrachteten Unternehmen wie auch die Technische Universität sich stark mit Diversity Management beschäftigen und auch die Schwerpunkte an denen gearbeitet wird, sich recht viel ähneln. Je nach Art des Unternehmens bzw. Zweck der Einrichtung werden teilweise noch zusätzliche Maßnahmen ergriffen, die aus den weit verbreiteten hervorstechen. Jedoch kann die Beurteilung der Relevanz nur anhand der Strategien und ergriffenen Maßnahmen erfolgen.

Literaturverzeichnis:

BMW Group (2016): Verantwortung Mitarbeiter. Siehe URL:

<https://www.bmwgroup.com/de/verantwortung/mitarbeiter.html>. (14.06.2016)

IKEA Deutschland GmbH & CO. KG (2013): Equal Pay Day. Siehe URL:

http://www.ikea.com/ms/de_DE/img/local_store_info/hanau/130x115/IKEAEPDPressKitfinal.pdf. (14.06.2016)

SAP (2016): Gleichberechtigung. Siehe URL:

<http://go.sap.com/corporate/de/company/diversity/gender-intelligence.html>. (14.06.2016)

SAP(2016): Kultur und Identität. Siehe URL:

<http://go.sap.com/corporate/de/company/diversity/culture-identity.html>. (14.06.2016)

TUM (2016): Die TUM in Zahlen. Siehe URL:

<https://www.bmwgroup.com/de/verantwortung/mitarbeiter.html>. (14.06.2016)

TUM Diversity & Talent Management (2012): TUM Diversity Code of Conduct. Siehe URL:

<http://www.diversity.tum.de/tum-diversity-code-of-conduct/>. (14.06.2016)

TUM Diversity & Talent Management (2016): Inklusion. Siehe URL:

<http://www.diversity.tum.de/inklusion/>. (14.06.2016)

TUM Netzwerk (2016): Women of TUM. Siehe URL:

<https://www.together.tum.de/alumni/netzwerk/women-of-tum/>. (14.06.2016)

Bildquelle:

https://pixabay.com/static/uploads/photo/2015/03/23/17/18/diversity-686339_960_720.jpg

https://pixabay.com/static/uploads/photo/2014/04/03/11/51/circle-312343_960_720.png



Wir über uns – und den Diversity-Kompetenz Workshop

Wir – das sind Theresa und Petar (Bauingenieurwesen), Iiris und Adrian (TUM-BWL), Thomas (Wirtschaftsinformatik) und Adonia (Physik) – haben im Sommersemester 2016 am interaktiven Workshop zur Diversity-Kompetenz teilgenommen. Abgesehen von unseren Studiengängen haben wir aber auch kulturelle und sprachliche Vielfalt in die Gruppe eingebracht, was immer wieder zu teils hitzigen, immer aber konstruktiven Diskussionen geführt hat. Im Seminar haben wir gelernt, Dynamiken in diversen Gruppen wahrzunehmen sowie Unterschiede zu erkennen und zu nutzen, auch im Hinblick auf unser späteres Berufsleben. Wir können den Workshop jedem empfehlen, der sich für die theoretischen Grundlagen von Vielfalt und den Umgang damit interessiert. Es war eine sehr entspannte Atmosphäre, wir fühlten uns sofort inkludiert und sehr wohl. Das lag nicht zuletzt an den beiden Organisatoren, Anja Quindeau und Wolfgang Fänderl, bei denen wir uns an dieser Stelle bedanken wollen für eine schöne Zeit, viel Input und vor allem die Möglichkeit, ein solches Magazin zu gestalten.

v.l.n.r.: Thomas, Theresa, Adrian, Adonia, Iiris, Petar

Impressum

© TUM, 2016

Herausgeberin:
TUM Diversity
Barer Str. 21
80333 München

Dieser Reader ist die Gemeinschaftsarbeit von Teilnehmer/innen des Seminars „Diversity Kompetenz (ein interaktiver Workshop)“ an der TU München im Sommersemester 2016.

Redaktion

Adonia Siegmann, Adrian Schmidt, Iiris Lukiini, Petar Kelava,
Theresa Habermann, Thomas Stohl

Hinweis: Die Artikel dieses Magazins geben die Meinung des Verfassers bzw. der Verfasserin wieder.