



fact sheet

Diversity

Funktionsbereich: Personal

Handlungsfeld: Entwicklung und Gestaltung

Juni 2016

1 Kurzbeschreibung

Der Leitgedanke von Diversity ist die Wertschätzung der Vielfalt von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Diversity bedeutet Vielfalt und beschreibt Gemeinsamkeiten und Unterschiede wie beispielsweise Geschlecht, Alter, Migration, Religion, Behinderung, sexuelle Identität, Kultur und Bildung¹. Diversity Management bedeutet, diese Vielfalt produktiv und wertschöpfend zu nutzen. Durch verschiedene Perspektiven lassen sich unterschiedliche Bedarfe und Kontexte in außeruniversitären Forschungseinrichtungen besser berücksichtigen. Die Idee eines Diversity-Ansatzes ist es, die Mitarbeitenden ganzheitlich zu betrachten und dabei Vielfalt zu ermöglichen und zu fördern². Gleichzeitig geht es darum, Handlungsfelder zur Verbesserung des Arbeitslebens zu identifizieren. Hier sollen sich die Mitarbeitenden mit ihren unterschiedlichen und gemeinsamen Bedürfnissen wiederfinden. Unterschiedliche Erfahrungen, Lebensphasen oder Lebenslagen sind ein Motor für kreative Ideen und Konzepte und damit für Innovationen. Langfristiges Ziel ist eine Organisationskultur, die Vielfalt auf allen Ebenen wertschätzt und fördert³.

2 Zuständigkeiten

Diversity sollte einem integrativen Ansatz folgen und somit als Querschnittsaufgabe in das Personalmanagement von außeruniversitären Forschungseinrichtungen einfließen. Die Ermöglichung und Gestaltung einer von Diversity geprägten Kultur ist Ziel und Aufgabe der Leitungsebene. So ist Diversity einerseits bei strategischen Themen von Beginn an miteinzubeziehen, andererseits werden Konzepte und Maßnahmen zur Umsetzung von Diversity in bestehende Strukturen auf operativer Ebene der Personalarbeit eingebunden. Mitarbeitende des Personalmanagements sind auf operativer Ebene direkte Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner sowie Vorbilder für die Beschäftigten in Sachen Diversity.

3 Relevanz für eine Nachhaltige Entwicklung

Im Arbeitsalltag außeruniversitärer Forschungseinrichtungen treten Menschen z. B. aus verschiedenen Nationen und Kulturen vielfach miteinander in Kontakt und erleben diese Vielfalt. Zentraler Gedanke des Konzeptes Diversity ist das Anstreben einer vielfältigen und leistungsfähigen Belegschaft, um den Erhalt und die Innovationskraft der Forschungseinrichtung dauerhaft zu sichern. Die Motivationslage für außeruniversitäre Forschungseinrichtungen sich mit Vielfalt zu beschäftigen, ist komplex. Vielfalt verändert die Kultur der Organisation, verändert Perspektiven, Diversity erhöht das wissenschaftliche Potenzial sowie die Qualität der Forschung und kann zur Reputation der Forschungseinrichtung beitragen. Die Vorteile von Diversity werden angesichts der Globalisierung und des demografischen Wandels immer bedeutsamer, denn vielfältige Perspektiven tragen zur Lösung gesellschaftlicher Herausforderungen bei. Der Berücksichtigung der demografischen Entwicklung kommt somit im Personalmanagement eine wichtige Bedeutung zu. Gleichzeitig ist ein Trend zu neuen Karrieremustern, veränderten Berufsbiografien und eine starke Individualisierung der Lebensentwürfe zu erkennen, der es für außeruniversitäre Forschungseinrichtungen notwendig macht, eine Vielfalt schätzende Kultur zu schaffen, um den langfristigen Erhalt und die wissenschaftliche Wettbewerbsfähigkeit der Einrichtungen sicher-

¹ vgl. „Four Layers of Diversity“, Gardenswartz et al., 2008, S.21.

² vgl. Thomas, 1991, S.10.

³ vgl. Gilbert et al. 1999, S.61.

zustellen. Die Vielfalt der Mitarbeitenden stellt Impulse aus unterschiedlichen Perspektiven sicher und wird so zum Motor für Innovationsfähigkeit in einer dynamischen Gesellschaft und Arbeitswelt.

4 Herausforderungen für Forschungsorganisationen

Die außeruniversitären Forschungseinrichtungen stehen vor der Herausforderung dem spürbaren Wertewandel in der Gesellschaft Rechnung zu tragen und durch ein professionelles Personalmanagement den Bedürfnissen einer vielfältigen Belegschaft nachhaltig und langfristig gerecht zu werden. Zu den gesamtgesellschaftlichen Veränderungen gehören der demografische Wandel, eine zunehmende Vielfalt in der Gesellschaft, eine veränderte Altersstruktur, die Individualisierung der Lebensstile sowie die Flexibilisierung der Arbeit. Die Herausforderung für die Forschungsorganisationen liegt darin, mit dieser Heterogenität umzugehen. Insbesondere müssen außeruniversitäre Forschungseinrichtungen dem Fachkräftemangel im MINT-Bereich begegnen und bei steigendem Innovationsdruck produktiv und erfolgreich bleiben. Weitere spezifische Herausforderungen im Hinblick auf eine nachhaltige Ausrichtung der Forschungseinrichtung betreffen insbesondere die Themenfelder der beruflichen Chancengleichheit für Männer und Frauen, der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben sowie die Themen Alter und Inklusion.

5 Inhaltliche Schwerpunkte

Die Aktualität von Diversity leitet sich aus gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Trends ab, die Veränderungen in der Arbeitswelt bewirken. Diversity und Diversity Management greifen diese Veränderungen auf und nutzen sie. Eine zunehmende Heterogenität auf dem Arbeitsmarkt und bei den Beschäftigten in außeruniversitären Forschungseinrichtungen wird durch unterschiedliche Faktoren auf gesellschaftlicher Ebene begünstigt. Auf wissenschaftlicher Ebene sind die Globalisierung der Wissensströme sowie die Internationalisierung wichtige Treiber für das Konzept Diversity. Darüber hinaus begünstigt es die Erschließung neuer Marktanteile und die Gewinnung von qualifiziertem Personal.

Der Leitgedanke von Diversity in Forschungsorganisationen ist: Die Wertschätzung der Vielfalt von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern dient dem wissenschaftlichen Erfolg der außeruniversitären Forschungseinrichtung. Für das Personalmanagement der Forschungseinrichtungen bedeutet das, die strategische und operative Personalarbeit so auszurichten, dass die Mitarbeitenden einerseits die demografische Vielfalt des Forschungsumfeldes und der Gesellschaft widerspiegeln und andererseits die gesamte Belegschaft zu motivieren, ihr vielfältiges Potenzial in die Forschungseinrichtung einzubringen.

In außeruniversitären Forschungseinrichtungen sollte das Diversity Management nicht nur als Umsetzung von Antidiskriminierungsansätzen und entsprechender Gesetze, sondern als ganzheitliches, lebensphasenorientiertes Konzept des Umgangs mit personeller und kultureller Vielfalt in der Forschungseinrichtung verstanden werden. Das Ziel ist dabei, ein Arbeitsumfeld zu schaffen, in dem sich alle Mitarbeitenden ungeachtet ihrer ethnischen Herkunft, ihres Geschlechts, ihrer Religion und Weltanschauung, ihrer Behinderung, ihres Alters, ihrer sexuellen Identität oder ihres Lebenslaufs respektiert fühlen. Ebenso sind gleiche Chancen sowie eine gleichberechtigte Teilhabe zu ermöglichen. Das Personalmanagement ist hierfür strategischer und operativer Partner und unterstützt mit konkreten Maßnahmen: Lebensphasenorientierte Weiterbildungs- und Personalentwicklungskonzepte, Erhöhung des Wissenschaftlerinnenanteils in Führungspositionen, die Sensibilisierung von Führungskräften und Mitarbeitenden für Themen wie Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben, eine gendergerechte Perso-

nalauswahl, eine gendergerechte Sprache, Menschen mit Migrationshintergrund, Beschäftigte aus dem Ausland sowie das Thema Inklusion und die Beschäftigung von Schwerbehinderten.

6 Umsetzung

Diversity ist kein kurzfristiges Projekt, sondern eine längerfristige und nachhaltige Veränderung der Organisationskultur in den Forschungseinrichtungen. Die Umsetzung des Konzepts Diversity besteht aus vier Kernelementen:

- Durch die Verankerung des Themas Diversity in der Politik der Forschungsorganisation wird ein gemeinsames, wertschätzendes Verständnis von Diversity und dem Nutzen von Vielfalt geschaffen. Die Vermittlung des Verständnisses sollte in einem Top-Down-Prozess erfolgen.
- In einem etablierten Dialog mit den einzelnen Einrichtungen der Forschungsorganisation sollte Diversity ebenso integraler Bestandteil wie in Strategiegesprächen zum Thema Personal auf Leitungsebene sein.
- Integration von Diversity in alle strategischen Themen.
- Durch die Identifikation von spezifischen Herausforderungen, z.B. in einer Mitarbeiterbefragung, in der jeweiligen Forschungseinrichtung können dann konkrete Maßnahmen abgeleitet werden.

7 Instrumente

- Förder- und Entwicklungsprogramme für Wissenschaftlerinnen
- Programme zur Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben
- Flexible Arbeitszeitmodelle
- Flexibilisierung des Arbeitsortes
- Kooperationspartner für Kindernotbetreuung, Eldercare und Krisenhotline
- Kinderbetreuungsangebote

- Sensibilisierung für Menschen mit Behinderung
- Förderung barrierefreier Arbeitsumgebungen (siehe Kurzbericht *Barrierefreies Bauen*)

- Englische Formulare, interne englische Webseiten und die Kooperation mit Welcome-Centern als Bausteine einer Willkommenskultur
- Mentoren- oder Patenprogramme zwischen älteren und jüngeren Mitarbeitenden
- Patenprogramme für Mitarbeitende aus dem Ausland
- Institutsinterne Sprachkurse für Mitarbeitende
- Interkulturelle Stammtische oder Treffpunkte

8 Praxisbeispiele

8.1 Fraunhofer-Gesellschaft

»Fraunhofer TALENTA« ist ein gezieltes und ganzheitliches Förder- und Entwicklungsprogramm zum Gewinnen und Entwickeln von Wissenschaftlerinnen, welches in drei Ausprägungen auf den unterschiedlichen Ebenen der Karriereentwicklung ansetzt. Grundlage des Förderprogramms ist zum einen die finanzielle Unterstützung der jeweiligen Organisationseinheit bei der Gewinnung und nachhaltigen Entwicklung von Wissenschaftlerinnen und weiblicher Führungskräfte. Zum anderen stellt es die individuelle Karriereentwicklung von Wissenschaftlerinnen bei Fraunhofer in den Fokus.

<http://www.fraunhofer.de/de/jobs-und-karriere/wissenschaftlerinnen/fraunhofer-talenta.html>

8.2 Leibniz-Gemeinschaft

Der Neubau des „DIPF Bildungsforschung und Bildungsinformation“ auf dem Campus der Goethe-Universität Frankfurt wird eine integrierte Kindertagesstätte haben, die das DIPF gemeinsam mit der Senckenberg-Gesellschaft für Naturforschung nutzen wird und die von der Leibniz-Gemeinschaft gefördert wird.

<http://www.dipf.de/de/ueber-uns/institut/dipf-neubau/dipf-neubau>

8.3 Helmholtz-Gemeinschaft

Mit Unterzeichnung der "Charta der Vielfalt" im Jahr 2014 setzt das DLR ein starkes Zeichen nach innen und außen: Im Einklang mit den DLR-Leitlinien verpflichtet es sich ein Arbeitsumfeld von gegenseitigem Respekt und Wertschätzung zu schaffen, welches frei von Vorurteilen ist. Die "Charta der Vielfalt" ist eine Initiative zur Förderung von Vielfalt in Unternehmen und Institutionen in Deutschland.

<http://www.charta-der-vielfalt.de/unterzeichner/unterzeichner-der-charta-der-vielfalt/zeige/deutsches-zentrum-fuer-luft-und-raumfahrt.html>

9 Weiterführende Literatur

Bendl, Regine/Hanappi-Egger, Edeltraud/Hofmann, Roswitha (Hg.): Diversität und Diversitätsmanagement. Wien, 2012.

Gilbert, Jaqueline A./Stead, Bette Ann/Ivancevich, John M.: Diversity Management. A new organisational paradigm. In: Journal of Business Ethics 21, 1999, S. 61-76.

Gutting, Doris: Diversity Management als Führungsaufgabe. Potenziale multikultureller Kooperationen erkennen und nutzen. Wiesbaden, 2015.

Schraudner, Martina (Hg.): Diversity im Innovationssystem. München, 2010.

Thomas, R. Roosevelt: Beyond race and gender. Unleashing the power of your total workforce by managing divers. New York, 1991.