

WESTFÄLISCHE  
WILHELMS-UNIVERSITÄT  
MÜNSTER



# „Gender und Diversity als Querschnittsthemen anwendungsorientierter Verbundforschung: Mehr als reine Fassadenmalerei?“

Milena Jostmeier, Dipl.-Soz.Wiss.

Institut für Soziologie

Lehrstuhl „Arbeit, Organisation, Wissen“

Prof. Dr. Stefanie Ernst

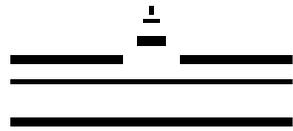
Internationale Fachtagung

„Genderforschung und die neue Governance der Wissenschaft“

Ruhr-Universität Bochum, 22.09.2015

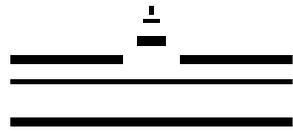
## Gliederung

1. Anwendungsorientierung der Förderpolitik
2. Gender und Diversity als Querschnittsthemen der Forschungsförderung
3. Das empirische Beispiel: BMBF-Förderung
4. Fazit und Diskussion: Wertschöpfung *und* Antidiskriminierung unter dem Dach von DiM?



„Mit der neuen Hightech-Strategie setzen wir thematische Prioritäten bei **Forschung und Innovation**. Dabei konzentrieren wir uns auf Felder, die von großer Innovationsdynamik geprägt sind und **wirtschaftliches Wachstum und Wohlstand** versprechen. Und wir setzen auf Felder, in denen wir Beiträge zur Lösung der globalen Herausforderungen leisten und damit mehr Lebensqualität für jeden Einzelnen schaffen können.“

(BMBF 2014, 5)

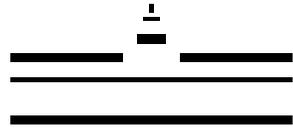


### „Frauen in Bildung und Forschung“

„Die nachhaltige **Einbindung der Talente und Potenziale von Frauen** ist **nicht nur eine Frage der Gerechtigkeit**. Gemischte Teams führen, wenn sie geeignete Rahmenbedingungen vorfinden, zu besseren Forschungs- und Entwicklungsergebnissen. Die größere **Vielfalt** kann zu einer **Erweiterung der Forschungsperspektive** führen.

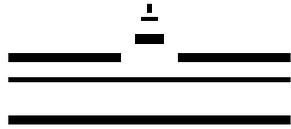
Das gilt auch für die **Berücksichtigung von Geschlechterfragestellungen als Forschungsgegenstand**. Die beiden Dimensionen Frauen in der Wissenschaft und **Gender in der Forschung** werden vom BMBF als **Querschnittsthemen in allen Arbeitsbereichen** berücksichtigt.“

(„Frauen in Bildung und Forschung“, bmbf.de; Hervorh. n.i.O.)



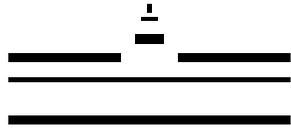
Meine Frage:

(Wie) Werden Gender- und/oder Diversityaspekte im Rahmen der hier geförderten Forschung aufgenommen?



## Der BMBF-Förderschwerpunkt „Innovationsstrategien jenseits traditionellen Managements“, 2008-2012





## BMBF-Bekanntmachung

Richtlinien zur Förderung von Forschung und Entwicklung auf dem Gebiet  
„Innovationsstrategien jenseits traditionellen Managements“ (02.03.2007-20.04.2007)

Projektvorhaben



Thematischer F&E-Bereich:

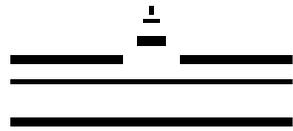
Diversity als  
Innovationsstrategie

Bewertungskriterium:

Chancengerechtigkeit  
Arbeitsplätze

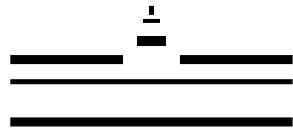
Meta-Untersuchung:

Chancengerechtigkeit



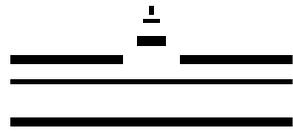
## Gender und Diversity in den Projekten

- 32 Projekte (von insgesamt 42) thematisieren zumindest im weiteren Sinne Gender- und/oder Diversityaspekte (= genannt in Meta-Untersuchung)
- 8 Projekte verwenden einschlägige Begriffe in zentraler Selbstdarstellung im Jahresbericht PT-DLR (Suchbegriffe: Frau, Mann, Gender, Geschlecht, Gleichstellung, Chance, Diversity, Diversität, Vielfalt)
- Keines führt einschlägige Begriffe im Haupttitel, drei im Titel eines Teilvorhabens („Diversity Management als Grundlage für Innovationskompetenz“; „Impulse für regionalspezifische Diversity-Ansätze“; „Vielfaltsmanagement und Knowhowsicherung durch und mit Zeitarbeit“)



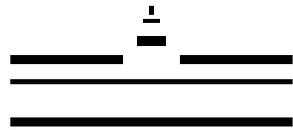
Verbundprojekt: **IKM** – Innovationsstrategien als Aufgabe der Organisations- und Personalentwicklung

- Leitvorhaben: Frankfurt School of Finance & Management
- Verbundpartner: Zentrum für angewandte Weiterbildungsforschung e.V.; Carl von Ossietzky Universität Oldenburg
- Fördermittel: 697.741 €
- Laufzeit: 01.11.2007 - 28.02.2011
- „Ausgehend von den Innovationsstrategien der beteiligten Unternehmen wurden im Verbundvorhaben IKM **individuelle und organisationale Kompetenzen** erfasst und zu einem **Kompetenzkapitalindex** aggregiert. Aus dem Abgleich der erhobenen individuellen und organisationalen Kompetenzen wurden Maßnahmen des **Integrierten Kompetenzmanagements** für Individuen und Organisationen definiert und evaluiert. Berücksichtigt wurden dabei die gegenseitige Beeinflussung von individueller und organisationaler Kompetenz und deren Beitrag zur Förderung von Selbstorganisation in Unternehmen. Als Endprodukt entstanden Ansätze zur Gestaltung von Innovationskompetenz, die auch die Konsequenzen des **demografischen Wandels** berücksichtigen.“ (PT-DLR 2011, 24; Hervorh. n.i.O.)



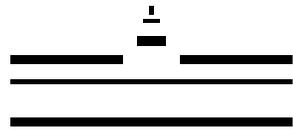
#### Darstellung in Meta-Untersuchung (Kutzner 2011, 34):

- „**IKM: Integriertes Kompetenzmanagement als Innovationstreiber**
- [...] soll im Rahmen des Projektes IKM ein Modell des integrierten Kompetenzmanagements erarbeitet, implementiert und evaluiert werden. Insbesondere werden die Auswirkungen des **demografischen Wandels** bei Arbeitnehmer/innen und Kund/innen, sich wandelnde **Geschlechterrollen und -erwartungen** sowie **unterschiedliche kulturelle und weltanschauliche Perspektiven als Motor von Innovationsprozessen** und Voraussetzung für Innovationskompetenz untersucht. Ziel ist es auch, Erkenntnisse darüber zu gewinnen, wie die aus Diversity resultierenden Innovationspotenziale durch das Management besser erschlossen werden können. Besondere Berücksichtigung finden dabei demografische Faktoren und die Rolle der Geschlechter.“ (Hervorh. n.i.O.)



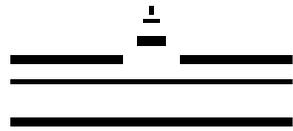
## Projekteigene Darstellung im Jahresbericht 2011/2012 (PT-DLR 2012, 467ff.):

	Fairness- und Diskriminierungsansatz	Lern- und Effektivitätsansatz	Zugangs- und Legitimierungsansatz
Hypothese	Vielfalt erzeugt Unverständnis und Probleme	Vielfalt fördert Bildung von Nischenwissen und Wettbewerbsvorteilen	Vielfalt ermöglicht verbesserte Kundenbeziehungen und Marktzugang
Vision	Durch Assimilierung frei von Diskriminierung („melting pot“)	Toleranter Pluralismus in der Organisation („salad bowl“)	Vielfalt in der Organisation spiegelt Vielfalt des Marktes
Mission	Integration von Minderheiten	Vielfalt als Teil ganzheitlichen organisationalen Lernens	Vielfalt deckt den Bedarf interner und externer Kunden
Umsetzung	Beschäftigungs- und Bindungsquoten	Systematische Nutzung von (Nischen-) Wissen durch Vernetzung der Vielfalt	Marktorientierte Dimensionen von Vielfalt identifizieren und Einsatz steuern
wirtschaftliche Nutzung	Gebunden an Vorgaben und Gesetze	Aufbau von Markteintrittshürden und Alleinstellungsmerkmalen	Ausbau der Kundenbeziehungen und Marktzugänge



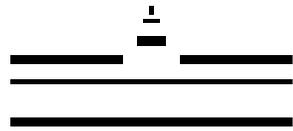
## Projekteigene Darstellung im Jahresbericht 2011/2012 (PT-DLR 2012, 467ff.):

„Diversity Management kann nur zum Erfolg des Unternehmens beitragen, wenn es als ein Baustein eines Managementwerkzeugkoffers verstanden wird, der die organisationalen Kompetenzen unterstützt und auf die individuelle Ebene hin abrundet. Erfolgreiche Unternehmen stellen sich dieser Herausforderung und schaffen es durch einen organisationsspezifischen und individuellen Mix aus Maßnahmen **Diversität in Wertschöpfungsprozessen wirtschaftlich relevant nutzbar zu machen. Dabei stehen keine Quoten rechtlicher Rahmenbestimmungen im Vordergrund, sondern Methoden, die individuellen Akteuren auf der Handlungsebene ermöglichen, Leistungsbeiträge** zur Koordinations- und Kombinationsfähigkeit der Organisation **zu erwirtschaften.**“ (Hervorh. n.i.O.)



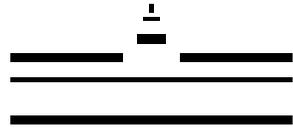
## Verbundprojekt: **InKas\_mark** – Innovationsfähigkeit von KMU in einer alternden Gesellschaft stärken

- Leitvorhaben: Agentur Mark GmbH (Regionalagentur)
- Verbundpartner: IAT Gelsenkirchen
- Fördermittel: 811.008 €
- Laufzeit: 01.04.2008 - 30.04.2011
- „Das Ziel des Gesamtvorhabens lag in der Erforschung von **Innovationsfaktoren in KMU der Märkischen Region unter demografiegeleiteten Fragestellungen**. Es zielte zum Einen darauf, Unternehmen darin zu unterstützen, Innovationsprozesse zu einem festen Bestandteil ihrer Personalpolitik zu machen. Zum Anderen wurde das Augenmerk verstärkt auf die sich ändernden Nachfragergruppen des **Seniorenmarktes** gerichtet. Dafür wurden nach einer Innovationsfeldbestimmung Unternehmen im Hinblick auf ihre Innovationsfähigkeit beraten und praxisnah bei der Umsetzung begleitet. Als Instrumente wurden Analyse-Tools zur Ermittlung der Innovationsfähigkeit entwickelt und erprobt sowie ein Instrumentenkoffer zur Stärkung des Innovationspotenzials erstellt.“ (PT-DLR 2011, 21)



### Darstellung in Diversity-Untersuchung (Kutzner 2011, 36):

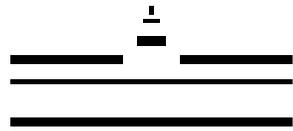
- **„InKas\_mark: Chancen des demografischen Wandels nutzen**
- Das **Altern der Belegschaften** bietet auch neue Chancen, beispielsweise indem das Unternehmen die **Kompetenzen der Mitarbeiter/innen** nutzt für die **Entwicklung altersgerechter Produkte und Dienstleistungen**. Es gilt, die Innovationsfreude älterer Beschäftigter zu wecken, die zumeist noch wenig Beachtung gefunden hat. InKas\_mark unterstützt und begleitet Unternehmen dabei, aus Ideen Dienstleistungen und Produkte für eine ältere Kundschaft zu entwickeln. Nach einer Marktanalyse in der Märkischen Region werden betriebliche Instrumente zur Personal- und Organisationsentwicklung unter Einschluss eines **Diversity Managements** erarbeitet, die geeignet sind, geplante Maßnahmen der **Produktentwicklung und des Marketings zu unterstützen.**“



### Darstellung in Diversity-Untersuchung (Kutzner 2011, 47):

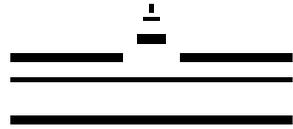
- „**InKas\_mark: Die regionale Kundschaft ansprechen**
- Wenn die **Vielfalt der Belegschaft als Chance** begriffen und für Innovationsprozesse genutzt wird, kann sie einem Unternehmen auch zu einer verbesserten Außenwirkung verhelfen. Unter Umständen trägt Vielfalt im Inneren dazu bei, die **vielfältige Kundschaft** auch emotional anzusprechen. Das Projekt InKas\_mark will Unternehmen dabei unterstützen, sich auf diesem Wege als regionale Marke zu positionieren. Im Weiteren könnte der positive Bekanntheitsgrad dann wieder dazu beitragen, das Unternehmen auf dem Arbeitsmarkt für **unterschiedliche Fachkräfte** attraktiv zu machen.“

(Hervorh. n.i.O.)



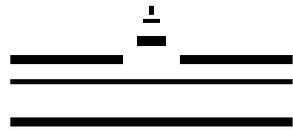
Projekteigene Darstellung im Jahresbericht 2011/2012  
(PT-DLR 2012, 451ff.):

„Um langfristig **mit einer Belegschaft mit einem höheren Altersdurchschnitt innovativ, kreativ und wettbewerbsfähig zu sein**, um Anteil an der knapper werdenden Ressource „qualifizierter Nachwuchs“ zu haben, müssen sie **gute Arbeitsbedingungen** bieten. Gut heißt u. a. ein weitgehend sicheres Arbeitsverhältnis bieten, betriebliche Gesundheitsförderung offerieren, ein gesundes Arbeitsumfeld und einen ergonomischen Arbeitsplatz schaffen, berufsbegleitendes Lernen ermöglichen, Vereinbarkeit von Familie und Beruf unterstützen, flexible Arbeitszeiten zulassen und mitarbeiterorientiert führen.“ (Hervorh. n.i.O.)



Projekteigene Darstellung im Jahresbericht 2011/2012  
(PT-DLR 2012, 451ff.):

„Die Instrumente zielen auf vier Handlungsfelder der Personal- und Organisationsentwicklung (Führungskultur, **Diversity Management**, Arbeitsorganisation, Kompetenzentwicklung). Mit diesen Instrumenten sollen KMU unterstützt werden, ihre Innovationsfähigkeit eigenständig zu analysieren und zu stärken, **um unter den Bedingungen einer alternden Belegschaft und einer alternden Kundschaft erfolgreich im Geschäft zu bleiben.**“ (Hervorh. n.i.O.)



Projekteigene Darstellung im Jahresbericht 2011/2012  
(PT-DLR 2012, 451ff.):

„Hervorstechendes Ergebnis war die **geringe Bedeutung**, die seitens der Betriebe dem **Themenfeld „Gender“** zugemessen wurde. Allerdings nicht – wie sich vorab vermuten ließe – aufgrund einer traditionellen geschlechtsspezifischen Einteilung der Berufsgruppen. Im Gegenteil herrschte eine **generelle Offenheit** und Unvoreingenommenheit (z.B. mit Blick auf die Einstellung weiblicher Auszubildender in traditionellen Männerberufen), so dass dem Thema Gender für die betriebliche Zukunft keine Bedeutung beigemessen wurde.“  
(Hervorh. n.i.O.)



#### Instrument: Einbindung von Mitarbeitergruppen

Entsprechend der strukturellen Veränderungen der Bevölkerung in Deutschland, die mit den Schlagworten „Älter, Weniger, Bunter“ beschrieben werden kann, ändert sich auch die Struktur der zur Verfügung stehenden Mitarbeiter. Aufgrund des Rückgangs der Bevölkerung wird es in Zukunft schwieriger werden, neue geeignete Mitarbeiter zu finden und es muss auf das am Arbeitsmarkt verfügbare Angebot zurückgegriffen werden. Die produktive Einbindung unterschiedlichster Mitarbeitergruppierungen, die sich durch Alter, Geschlecht, Religion, sexuelle Orientierung, ethnischen oder kulturellen Hintergrund voneinander unterscheiden können, wird damit zur Notwendigkeit, um die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens sicher zu stellen. Diese mit dem Begriff „Diversity Management“ bezeichnete Aufgabe geht über die grundlegenden gesetzlichen Regelungen des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes (AGG) hinaus und zielt darauf ab, die in der Vielfalt der Belegschaft ruhenden Potenziale zu wecken und zu nutzen. Ziel dieses Ansatzes ist es nicht, Unterschiede zwischen einzelnen Mitarbeitern oder Mitarbeitergruppierungen zu verwischen oder zu ignorieren, sondern die Vielfalt und Unterschiedlichkeit der Mitarbeiter möglichst produktiv für das Unternehmen zu nutzen.

Auch der direkte ökonomische Nutzen lässt sich nachweisen, z.B. dort, wo es gelingt die Vielfalt der Belegschaft als Impulsgeber für neue Angebote oder zur Erschließung neuer Kundengruppen zu nutzen. Ebenso ist immer wieder in Studien gezeigt worden, dass **gemischte Teams (Geschlecht, Alter, Kompetenzen) produktiver sein können als homogene Teams.**

#### Zielklärung:

Was soll erreicht werden? Hier einige mögliche Beispiele:

- Arbeitskräftepotenzial erschließen und neue Mitarbeiter einbinden,
- Konflikte zwischen Mitarbeitergruppen reduzieren,
- Arbeitszufriedenheit und Mitarbeiterbindung verbessern,
- neue Kundengruppen erschließen,
- Unternehmensimage verbessern.

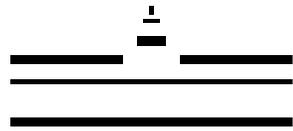
In Abhängigkeit vom Ziel gilt es, sich folgende Fragen zu stellen:

- Gibt es homogene Mitarbeitergruppierungen, die eine eigene Identität aufweisen und sich zu anderen Mitarbeitern abgrenzen? Wie stark sind sie und wo entstehen daraus Grenzen für die produktive Zusammenarbeit?
- Sind bestimmte Einzel- oder Gruppenbedürfnisse vorhanden, z.B. aufgrund des Geschlechts, des Alters, der Religion usw., die im Sinne eines wertschätzenden Umgangs mit den Beschäftigten berücksichtigt werden sollten?
- Ergeben sich daraus Konflikte z.B. mit anderen Mitarbeitern, dem Arbeitsziel, im Kundenumgang o.ä.?
- Gibt es innerhalb der Belegschaft Vorurteile oder Diskriminierungen gegenüber Mitarbeitern oder Mitarbeitergruppen?

#### Hinweise zur Umsetzung:

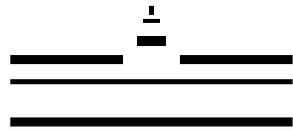
1. Bemühen Sie sich generell um ein **Betriebsklima**, in dem ein vorurteilsfreier Umgang gegenüber allen Mitarbeitern gepflegt wird, Stereotypen vermieden bzw. nicht akzeptiert werden, und individuelle Unterschiede zwischen Mitarbeitern zunächst wertfrei beschrieben werden. (-> **Leitfaden Unternehmenskultur**, -> **Instrument Unternehmensleitbild**).
2. Maßnahmen zur Personalentwicklung sollten sich sowohl an den **betrieblichen Notwendigkeiten** orientieren als auch die spezifischen Kompetenzen einzelner Mitarbeiter mitberücksichtigen (z.B. Erfahrungswissen Älterer, Sprachkompetenzen von Menschen mit Zuwanderungsgeschichte usw., -> **Instrument Qualifizierungsplanung**).
3. Überlegen Sie bei der Personalplanung, ob Sie **gemischte Teams** bilden können, um die Stärken der jeweiligen Gruppen zusammen zu bringen und Schwächen durch gegenseitige Unterstützung auszugleichen (z.B. -> **Instrument Wissenstandem**).
4. Beachten Sie bei der Gestaltung von **Arbeitsplätzen, Arbeitszeiten, der Arbeitsumgebung und der Arbeitsabläufe**, ob Sie einzelne Mitarbeiter in ihrer Tätigkeit individuell unterstützen können (-> **Leitfaden Prävention am Arbeitsplatz**). Über die Beachtung der gesetzlichen Vorschriften hinaus sollten Sie in persönlichen Gesprächen mit Ihren Mitarbeitern herausfinden, ob es **Wünsche und Unterstützungsbedarf** gibt.
5. Überprüfen Sie, ob die **Nutzung allgemeiner technischer Hilfsmittel** (z.B. Tragehilfen, ergonomische Sitzgelegenheiten, optische Hilfsmittel) oder **individueller Hilfsmittel** (z.B. Stützgürtel, Seh- oder Hörhilfe) für einzelne Mitarbeiter z.B. für Ältere, Frauen oder auch Menschen mit körperlichen oder geistigen Einschränkungen sinnvoll sein kann. Informieren Sie die Mitarbeiter über diese Unterstützungsmöglichkeiten und sorgen Sie für deren Nutzung.
6. **Informieren Sie** alle Mitarbeiter und beteiligen Sie die Betroffenen bei der Suche nach angemessenen Lösungen. In Identitätsgruppen gibt es in der Regel **informelle Führungspersonen**. Binden Sie diese gezielt bei Veränderungsprozessen mit ein.
7. **Wertschätzung** beruht auf Gegenseitigkeit, somit ist auch das individuelle Verhalten Ihrer Mitarbeiter von Bedeutung für diesen Prozess. Daher ist es wichtig, ihnen zu verdeutlichen, dass ihr individuelles Verhalten positiven wie negativen Einfluss haben kann. Formulieren sie klare Erwartungen an Ihre Mitarbeiter. Im Rahmen von Zielvereinbarungen (-> **Instrument Zielvereinbarungen**) können gemeinsam Ziele festgelegt werden, die die Integration in die Arbeitsprozesse positiv beeinflussen (z.B. Verbesserung der Sprachkompetenz, Vereinbarung familienfreundlicher Arbeitszeiten).
8. Legen Sie Wert auf den **respektvollen Umgang** untereinander. Die Unternehmenskultur spielt dabei eine wichtige Rolle (-> **Leitfaden Unternehmenskultur**). Ganz entscheidend dabei ist Ihr eigenes Verhalten. Wenn Sie vorurteilsfrei mit Ihren Mitarbeitern arbeiten, leben Sie den respektvollen Umgang untereinander vor und liefern evtl. vorhandenen Vorurteilen keine Unterstützung.
9. Gegenseitiger Respekt und Wertschätzung kann nicht verordnet werden. Das **Vorbild der Führungsebene/des Inhabers** ist eine wichtige Orientierung für das Verhalten der Mitarbeiter.

Verweise auf im Text genannte Instrumente und Leitfäden:



## (Wie) Werden Gender- und/oder Diversityaspekte im Rahmen der hier geförderten Forschung aufgenommen?

- Genderaspekte finden sich unter dem Dach von Diversity (Krell 2009)
- Diversity-Betonung als Chance und Gefahr für Genderfragen
- Fokus von Förderpolitik und Projekten: ökonomische Wertschöpfungspotenziale und Anwendungsorientierung



- Ko-Evolution von ökonomischer Wertschöpfung und Antidiskriminierung in Organisationen unter dem Dach von DiM möglich (vgl. z.B. Kutzner 2010, Andresen et al. 2009, Putschert 2007)
  - Voraussetzung: Ungleichheitsverhältnisse in den Diskurs über Vielfalt aufnehmen (Kutzner 2010)
- Verbundforschung ggf. als Türöffner mit (Good) Practice-Funktion (vgl. Kutzner 2010, Krell 2008)
- Ko-Evolution kritischer Genderforschung und der Erforschung u. Entwicklung (ökonomischer) Innovationspotenziale von DiM
  - Voraussetzung Förderpolitik: gleichberechtigte explizite (förder-)politische Einforderung beider, nicht immer synergetischer Ziele
  - Voraussetzung Wissenschaft: Reflexion, Kompetenzentwicklung, Einforderung