



# Zwischen Marktlogik und Fairness: Diversity Management als betriebliche Strategie für KMU

**Dr. Susanne Dreas (Bereichsleiterin KWB e. V.)**  
**Prof. Dr. Daniela Rastetter (FB Sozialökonomie, Universität Hamburg)**

Fachtagung und wissenschaftliches Vernetzungstreffen der  
Diversityforschenden am 25./26. Juni 2015



# Wie kann Diversity Management in KMU gelingen?

## Definition KMU

*„Die Größenklasse der Kleinstunternehmen sowie der kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) setzt sich aus Unternehmen zusammen, die weniger als 250 Personen beschäftigen und die entweder einen Jahresumsatz von höchstens 50 Mio. EUR erzielen oder deren Jahresbilanzsumme sich auf höchstens 43 Mio. EUR beläuft.“*

**Auszug aus Artikel 2 des Anhangs zur Empfehlung 2003/361/EG**



## Besonderheiten von KMU

### KMU

Kennen ihre relevanten Wissensträger  
Haben meist kurze und unbürokratische Wege  
Können flexibel auf veränderte Märkte reagieren  
Haben meist eine gute Vertrauenskultur  
Zeichnen sich aus durch geringe Fluktuation  
Pflegen enge Beziehungen zu Kunden und zu Lieferanten

### KMU

Stehen geringere personelle und finanzielle Ressourcen zur Verfügung  
Sind oft geprägt von einer patriarchalischen Unternehmenskultur  
Oftmals fehlt eine systematische Personalentwicklung  
Sind häufig abhängig von wenigen Schlüssel-Wissensträgern  
Haben oftmals keine ausgeprägte Veränderungskultur

Quelle: f-bb (Forschungsinstitut betriebliche Bildung)

**Was bedeutet das für die Implementierung von Diversity Management?**



## Thesen

- Institutionalisierung als Gradmesser und Wirksamkeit: Es braucht AgentInnen des Wandels  
*Je besser die Ressourcenausstattung, je höher die Ansiedlung von DiM, je professioneller es durchgeführt wird, desto mehr Wirkung*
- DiM muss Teil eines organisationalen Lernprozesses werden  
*Unternehmen sind erfolgreicher, wenn sie als Lernende Organisation Vielfalt für Innovationen nutzen*
- Symbolische Wirkung ist nicht zu vernachlässigen  
*z.B. Diskurs über die Frauenquote führt zu mehr Bereitschaft Frauen in Führungspositionen zu bringen*



## Das Projekt „Mit Frauen an die Spitze“

- Prozessberatung von 10 Unternehmen (IT, Industrie, Energie, Handwerk) zur Implementierung von Diversity Management (60-500 Mitarbeiterinnen)
- Initiiert und gefördert vom Europ. Sozialfonds und der Freien und Hansestadt Hamburg (Zeitraum: Juli 2012 – Juni 2014)
- Ziel: Den Frauenanteil in mittleren und hohen Führungspositionen in mittelständischen Unternehmen messbar zu erhöhen



## Ausgangslage

- Frauen waren bislang nicht im Fokus, wurden nicht als mögliche Führungskräfte wahrgenommen.
- Die Auswahlkriterien bei der Stellenbesetzung und Beförderung waren nicht geschlechtsneutral.
- Das Thema „Frauen in Führung“ wurde für das eigene Unternehmen als nicht relevant betrachtet.



## Beratungsprozess

Analyse der Führungsstruktur und bestehender Konzepte

Abschluss einer Zielvereinbarung

Entwicklung eines betriebsspezifischen  
Handlungskonzepts

Vereinbarung konkreter Maßnahmen und Unterstützung  
bei der Umsetzung mindestens einer Maßnahme

Evaluation am Ende des Prozesses



## Evaluation: 10 Fallstudien

- Dokumentenanalyse  
(Vertrag, Zielvereinbarungen, Handlungsempfehlungen)
- Befragung der Betriebsberater/-innen
- Leitfadengestützte Interviews mit der Geschäftsleitung und den Beteiligten am Prozess



## Themen und Inhalte der Pilotvorhaben

- Genderspezifische Kommunikationskultur
- Anpassung der Auswahlkriterien für Talente
- Gestaltung von Arbeitsplätzen im Job-Sharing
- Begleitung von Führungskräfterunden, um eine chancengerechte Führungskultur zu entwickeln



## Themen und Inhalte der Pilotvorhaben

- Personalmarketing für weibliche Führungskräfte
- Mitarbeiterinnenbefragungen zum Kommunikationsverhalten im Unternehmen, zu Karrierewünschen und zur Arbeitgeberattraktivität
- Analyse von Karrierewegen aktueller Führungskräfte
- Leitlinien zu chancengleicher Unternehmenskultur



## Institutionalisierung: Personalleiterinnen als Agentinnen des Wandels

- Institutionalierungsgrad eher niedrig: Keine volle Akzeptanz bzw. oft nur Duldung der Aktivitäten im männlich besetzten Führungsgremien (in 3 Unternehmen)
- Die Umsetzung des Themas ist an wenige, engagierte Personen, meist weibliche Personalleiterinnen gekoppelt, die Diversity Management als Zusatzaufgabe übernehmen.
- *„Manchmal fällt es [DM] hinten runter. ... Und dann ist es schön ein Team zu haben, wie die Personalabteilung, die Assistentin, den Betriebsrat. (GF Unt. 2)*



## **Diversity Management als Change Prozess Erfolgsfaktor: Aufhänger finden!**

- 5 Unternehmen bauten Diversity Management in einen geplanten Umstrukturierungsprozess ein, z. B. als Querschnittsthema beim Aufbau der Personalentwicklung
- Weiche Themen brauchen einen Aufhänger im Unternehmen, (Business Case), sonst finden sie keine Akzeptanz.



## **Diversity Management als Lernprozess**

### **Erfolgsfaktor: Pilotvorhaben**

- Oftmals drohte der Veränderungsprozess im Alltagsgeschäft unterzugehen.
- Die externe Begleitung und die Einführung eines Pilotvorhabens sicherte eine hohe Verbindlichkeit, Kontinuität und systematische Umsetzung. (Beispiel Talentpool und Definition von Leistungskriterien)
- Gefahr: Was passiert danach?
- Langfristige Perspektive in Unternehmen 5: Einführung der Kollegialen Beratung, um sich selbst Hilfestellung für diversity orientierte Führungsfragen zu geben



## Veränderungen: Mehr als symbolische Wirkung!

- Projekt als Initialzündung für Kulturveränderungen (GF Unt. 2)
- Chancengleichheit ist in den alltäglichen Unternehmensdiskurs integriert worden: intern und extern

*„Am Anfang gab es schon fragende Blicke, wenn im Stand-up-Meeting der Geschäftsleiter äußerte, dass er den Workshop „Mit Frauen an die Spitze“ verbringt. Allein dadurch wurde über das Thema „Frauen in Führungspositionen“ im Unternehmen gesprochen“ (Personalleiterin, Unternehmen 5).*

- Möglichkeit zur Reflexion: Geschäftsfelder wurden plötzlich unter einer anderen Perspektive betrachtet (PL Unt. 1)

Mit  an die  
**SPITZE**



**KWB**  
Koordinierungsstelle  
Weiterbildung  
und Beschäftigung e.V.

**Danke für Ihre Aufmerksamkeit!**