

libri virides 17

Lisa-Marie Lenk

Diversity-Management im Sozial- und Gesundheitswesen

Verlag Traugott Bautz GmbH

Lisa-Marie Lenk
Diversity-Management im Sozial- und Gesundheitswesen

Herausgegeben von
Hans Rainer Sepp

Wissenschaftlicher Beirat

Suzi Adams · Adelaide | Babette Babich · New York | Kimberly Baltzer-Jaray ·
Waterloo, Ontario | Damir Barbarić · Zagreb | Marcus Brainard · London | Martin
Cajthaml · Olomouc | Mauro Carbone · Lyon | Chan Fai Cheung · Hong Kong |
Cristian Ciocan · București | Ion Copoeru · Cluj-Napoca | Renato Cristin · Trieste
| Riccardo Dottori · Roma | Eddo Evink · Groningen | Matthias Flatscher · Wien |
Dimitri Ginev · Sofia | Jean-Christophe Goddard · Toulouse | Andrzej Gniazdowski
· Warszawa | Ludger Hagedorn · Wien | Terri J. Hennings · Freiburg | Seongha
Hong · Jeollabukdo | Edmundo Johnson · Santiago de Chile | René Kaufmann ·
Dresden | Vakhtang Kebuladze · Kyjiw | Dean Komel · Ljubljana | Pavlos Kontos ·
Patras | Kwok-ying Lau · Hong Kong | Mette Lebeck · Maynooth | Nam-In Lee ·
Seoul | Monika Małek · Wrocław | Balázs Mezei · Budapest | Viktor Molchanov ·
Moskwa | Liangkang Ni · Guangzhou | Cathrin Nielsen · Frankfurt am Main |
Ashraf Noor · Jerusalem | Karel Novotný · Praha | Luis Román Rabanaque · Buenos
Aires | Gian Maria Raimondi · Pisa | Rosemary Rizo-Patrón de Lerner · Lima |
Kiyoshi Sakai · Tokyo | Javier San Martín · Madrid | Alexander Schnell · Paris |
Marcia Schuback · Stockholm | Agustín Serrano de Haro · Madrid | Tatiana
Shchytsova · Vilnius | Olga Shparaga · Minsk | Michael Staudigl · Wien | Georg
Stenger · Wien | Silvia Stoller · Wien | Ananta Sukla · Cuttack | Toru Tani · Kyoto |
Detlef Thiel · Wiesbaden | Lubica Ucnik · Perth | Pol Vandavelde · Milwaukee |
Chung-chi Yu · Kaohsiung | Antonio Zirion · México City – Morelia.

Die *libri virides* werden am Mitteleuropäischen Institut für Philosophie,
Fakultät für Humanwissenschaften der Karls-Universität Prag herausgegeben.
www.sif-praha.cz

Lisa-Marie Lenk

Diversity-Management
im Sozial- und
Gesundheitswesen
Am Beispiel des Genderaspekts

Verlag Traugott Bautz GmbH

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation
in der Deutschen Nationalbibliografie.
Detaillierte bibliografische Daten sind im Internet abrufbar über
<http://dnb.ddb.de>

Verlag Traugott Bautz GmbH
D-99734 Nordhausen 2015

Gedruckt auf säurefreiem, alterungsbeständigem Papier
Alle Rechte vorbehalten
Printed in Germany

ISBN 978-3-88309-972-1

Meinen Eltern

Inhalt

Vorwort	12
1 Einleitung	14
1.1 Relevanz und Abgrenzung der Fragestellung	14
1.2 Methodisches Vorgehen	16
1.3 Forschungsstand	17
2 Facetten von Diversity	19
2.1 Semantik und Etymologie	19
2.1.1 Der Begriff Diversity	19
2.1.2 Der Begriff Diskriminierung.....	20
2.2 National-kulturelle Hintergründe	22
2.2.1 Entwicklung der Diversity-Bewegung in den USA..	22
2.2.2 Umfeld für Diversity in Deutschland	25
2.3 Historischer Abriss der Geschlechterverhältnisse in der Erwerbstätigkeit und Arbeitsmarktintegration.....	27
2.3.1 Frauen im Dritten Reich	28
2.3.2 Frauen und Männer in Helferberufen	30
2.4 Staatliche-politische Hintergründe	36
2.4.1 Einführung in Gleichstellungspolitiken	36
2.4.2 Europarecht	39
2.4.3 Nationales Recht.....	44
2.4.4 Bundesgesetz.....	45

2.5	Politische Positionierungen zu Diversity	47
2.6	Diversity-Maßnahmen der Bundesregierung	48
2.7	Gesellschaftlich-kulturelle Hintergründe exemplarisch am deutschen Bildungssystem	50
3	Diversity-Management.....	54
3.1	Definitionsansätze.....	55
3.1.1	Leitbild und Unternehmenskultur	55
3.1.2	Diversity	56
3.1.3	Management und Führung.....	60
3.1.4	Diversity-Management	64
3.1.5	Organisation und Unternehmen	67
3.1.6	Sozialbetriebe	68
3.1.7	Gesundheitsbetriebe	72
3.2	Diversity-Dimensionen	75
3.2.1	Diversity-Dimensionen nach Loden und Rosener ...	76
3.2.2	Diversity-Dimensionen nach Gardenswartz und Rowe.....	76
3.2.3	Diversity-Dimensionen nach Jackson.....	79
3.2.4	Diversity-Dimensionen nach Stuber	82
3.2.5	Erweiterungen der Diversity-Dimensionen nach Vedder	83
3.2.6	Vertiefung der Gender-Dimension	85
3.2.6.1	Total-E-Quality	86
3.2.6.2	Work-Life-Balance.....	88
3.3	Begründungen für das Diversity-Management	91
3.3.1	Beschäftigtenstruktur-Argument	92
3.3.2	Personalmarketing-Argument	92
3.3.3	Kosten-Argument.....	92
3.3.4	Flexibilitäts-Argument	93
3.3.5	Kreativitäts- und Problemlösungs-Argument	93
3.3.6	Kundenorientierungs-Argument	94
3.3.7	Internationalisierungs-Argument	94

3.3.8	Studie der Europäischen Kommission.....	94
3.3.9	Corporate Social Responsibility	95
3.4	Systemtheoretischer Erklärungsansatz nach Luhmann	96
3.5	Ansätze des Diversity-Managements.....	101
3.5.1	Fairness-and-Discrimination Paradigm.....	101
3.5.2	Access-and-Legitimacy Paradigm.....	102
3.5.3	Learning-and-Effectiveness-Paradigm	103
3.6	Einführung des Diversity-Managements in Organisationen	104
3.6.1	Bottom-up-Implementierung	105
3.6.1.1	Awareness-Trainings	105
3.6.1.2	Skill-Building-Maßnahmen	106
3.6.2	Top-down-Implementierung	107
4	Diversity-Management im Sozial- und Gesundheitswesen.	108
4.1	Umgang mit Vielfalt in der Sozialen Arbeit.....	109
4.2	Gender-Mainstreaming – ein isolierter Ansatz in der Sozialen Arbeit?.....	110
4.2.1	Gemeinsamkeiten von Gender-Mainstreaming und Diversity-Management.....	113
4.2.2	Unterschiede von Gender-Mainstreaming und Diversity-Management	114
4.3	Gefahren einer unkritischen Übernahme des Diversity- Managements für die Soziale Arbeit	115
4.3.1	Machtverhältnisse	116
4.3.2	Doing difference	116
4.3.3	Bewegungspolitische Implikationen.....	117
4.4	Chancen eines intersektionalen Ansatzes für die Soziale Arbeit	117
4.5	Konsequenzen für die Implementation von Diversity- Management in die Soziale Arbeit.....	118
4.5.1	Führungsverantwortung.....	118
4.5.2	Operationalisierung der Ziele	119

4.5.3	Externe Maßnahmen.....	119
4.5.4	Interne Maßnahmen	120
4.6	Diversity bei der Arbeiterwohlfahrt (AWO).....	120
4.6.1	Ziele	121
4.6.1.1	Schulung der Mitarbeiter.....	122
4.6.1.2	Erhöhung des Anteils unterrepräsentierter Gruppen in der Belegschaft	123
4.6.1.3	Faire Aufstiegschancen für unterrepräsentierte und/oder potentiell diskriminierte Gruppen.....	123
4.6.1.4	Antidiskriminierendes Image.....	123
4.6.2	ProFiL.....	123
4.6.2.1	Maßnahmen im Projekt ProFiL.....	124
4.6.2.2	Vereinbarkeit von Karriere und Familie.....	126
4.7	Diversity-Management im Gesundheitswesen.....	126
4.8	Pro und Contra der Einführung in Gesundheitsorganisationen	127
4.9	Vernetztes Diversity-Management-Phasenmodell	130
5	Resümee.....	134
5.1	Erkenntnisleitendes Interesse	135
5.2	Begleitende Ergebnisse	136
6	Schlussbetrachtungen	137
	Abkürzungsverzeichnis	140
	Bibliographie	143
	Gesetzestexte	162
	EU-Recht	162
	Geltende Verträge	162

Inhalt

Frühere Verträge	163
Sekundärrecht	164
Nationales Recht	165

Vorwort

In Gedenken an Otfried Preußler * 1923, † 2013.

Die dumme Augustine ist die Ehefrau des im Zirkus auftretenden dummen August und Mutter von Guggo, Gugga und Guggilein. Sie wäscht, kocht, bäckt, erzieht die drei Kinder und macht mit ihnen Hausaufgaben, während ihr Mann sich im Zirkus für seine Auftritte bejubeln lässt. Nachts im Bett träumt die dumme Augustine davon auch einmal im Zirkus als Clown aufzutreten. Ihr Vorschlag, sich die Haus- und Erziehungsarbeit zu teilen, stößt bei ihrem Ehemann auf Unverständnis und Hohn. Doch eines Tages leidet der dumme August unter Zahnschmerzen und verpasst seinen Auftritt, weil er zum Zahnarzt geht. Das Publikum beschwert sich und ruft lauthals nach dem dummen August. Davon ist der Zirkusdirektor gar nicht begeistert und fragt die dumme Augustine, wo ihr Mann bleibt. Prompt verkleidet sich die dumme Augustine als Clown und tritt an Stelle ihres Mann in die Manege. Sie steht auf dem Kopf und läuft auf zwei Händen, wie ein richtiger Clown. Die Leute sind begeistert und klatschen. Dass sie ihre Aufgabe mit Bravour meistert, sieht auch der dumme August, als er vom Zahnarzt zurückkommt. Von da an beschließen sie, sich die Arbeit im Haushalt und mit den Kindern zu teilen. Der dumme August erkennt, dass er seine Frau unterschätzt hat (vgl. Preußler/Lentz 1972).

Die Geschichte der dummen Augustine ist ein bekanntes Kinderbuch aus der Feder Otfried Preußlers mit Illustrationen von Herbert Lentz. Vor allem aber ist diese, vor ca. 40 Jahren entstandene, Kindergeschichte ein berühmtes Dokument der Emanzipationsbewegung und Geschlechtergerechtigkeit. Preußlers Botschaft ist unmissverständlich: Frauen können noch ganz andere Sachen, als den Haushalt erledigen. Es beschreibt damals schon pointiert, wie sich heutzutage zwei berufstätige Elternteile die Haus- und

Erziehungsarbeit teilen, auch wenn der dumme August und seine Frau erst am Ende der Geschichte zu diesem Konsens kommen. Das Fazit der Kindergeschichte ist die Ideologie einer emanzipierten, modernen und pluralistischen Gesellschaft: Geschlechtergerechtigkeit.

Wissenschaftliche Arbeiten entstehen nicht in Isolation, sondern sind die Frucht vielfältiger Kontakte, Gespräche sowie fachlicher und persönlicher Unterstützung. Mein größter, herzlichster Dank gilt meinen lieben Eltern, Edith und Peter Lenk, die mir durch ihre fortwährende finanzielle und moralische Unterstützung mein Studium überhaupt erst möglich gemacht und mich stets ermutigt haben. Sie waren immer meine größte Stütze, daher ist ihnen diese Arbeit gewidmet. Meinem Freund Dr. jur. Johannes Druschel gilt mein inniger Dank für seine alltägliche Unterstützung bei der Erstellung dieser Arbeit.

Für die hilfreichen Anregungen und Begleitung möchte ich mich auch bei meinen Betreuern, Prof. Dr. Burghard Pimmer-Jüsten und Prof. Dr. Cornelia Behnke, von der Katholischen Stiftungsfachhochschule München bedanken, die mir durch ihre Fragen und gezielten Rückmeldungen wertvolle Denkanstöße gegeben haben. Mein Dank gilt zudem Prof. Dr. Hanna-Barbara Gerl-Falkovitz, die den Kontakt zu dem Herausgeber Prof. Dr. Hans Rainer Sepp hergestellt und somit die Veröffentlichung erst möglich gemacht hat.

Letztlich sei noch darauf verwiesen, dass zur besseren Lesbarkeit auf die Verwendung der weiblichen Form verzichtet wird, die jeweils unter der männlichen Form subsumiert ist. Weiterhin werden Eigennamen sowie Wörter und einzelne Textpassagen, die akzentuiert werden sollen, *kursiv* hervorgehoben und nicht in Anführungszeichen gesetzt, um sie von den wörtlichen Zitaten ausdrücklich zu unterscheiden.

1 Einleitung

1.1 Relevanz und Abgrenzung der Fragestellung

Viviane Reding, EU-Justizkommissarin und Vizepräsidentin der Europäischen Kommission, löste Anfang 2014 mit ihrem Anliegen eines Gesetzesvorschlages für eine europaweit verpflichtende Frauenquote in den Führungsgremien großer Konzerne, eine rege gesellschaftliche sowie mittlerweile medial-populistisch aufgeladene Diskussion aus.

Reding, die bis dato auf die Selbstverpflichtung der Unternehmen gesetzt hat, konstatiert die nur minimalen Fortschritte großer europäischer Unternehmen auf dem Weg zu mehr Frauen in Spitzenpositionen. Doch warum ist in den öffentlichen Debatten nur von Vorständen *führender Unternehmen* und *Parteihierarchien* die Rede? Im Zuge der steigenden Anforderungen an das Sozial- und Gesundheitswesen hinsichtlich der zunehmenden Orientierung an Kosteneinsparungen und Leistungsreduzierungen sowie der steigenden Privatisierung sozialer Sicherungssysteme, müssen sich auch Betriebe jenes Sektors stets den gesellschaftlichen, sozialen, politischen und wirtschaftlichen Herausforderungen stellen. Daher ergibt sich die Frage, warum diese, zumeist nicht-gewinnorientierten, Organisationen nicht in den öffentlichen Diskurs inkludiert sind? Ist es deshalb nicht diskussionswürdig, weil der als frauendominierend geltende Sozial- und Gesundheitsbereich auch von diesen *geführt* respektive *geleitet* wird und *die Männer* in den dortigen Führungsetagen unterrepräsentiert sind? Recherchiert man zu dieser Thematik in der entsprechenden Fachliteratur, stößt man unweigerlich auf einen Anglizismus, den man zunächst der modernen Managementlehre zuordnen würde: Diversity-Management (DiM). Doch im Laufe der Lektüre wird schnell deutlich, dass dieses Personalkonzept im Begriff ist, auch in Sozial- und Gesundheitsbetrieben Einzug zu finden. Wie der Name des Konzeptes schon erahnen lässt, geht es dabei im Wesentlichen darum, dass

Organisationen die zunehmende Vielfalt ihrer Belegschaft erkennen und lernen, diese wertzuschätzen und richtig zu managen.

Insbesondere Institutionen des Sozial- und Gesundheitsbereichs, ob nun kommunale, verbandliche oder kirchliche Einrichtungen, dienen dem Wohlergehen aller Bürger und sind seit jeher mit den sich daraus ergebenden *vielfältigen* Anforderungen konfrontiert. So stellt sich die Frage, ob ein solches Konzept dort überhaupt benötigt wird, wo doch das Managen von Vielfalt schon immer Teil deren Kerngeschäft ist.

Der Fokus des wissenschaftlichen Interesses richtet sich an die Führungsebene von Institutionen dieses Sektors. Daraus entwickelt sich folglich das erkenntnisleitende Interesse: Was muss eine Führungskraft von Sozial- und Gesundheitsbetrieben vom Diversity-Management in Bezug auf den Genderaspekt wissen? Im Ausgangspunkt muss sich die Führungskraft mit ihrem eigenen Verständnis *von* Vielfalt und der eigenen Haltung *gegenüber* Vielfalt auseinandersetzen, sodass das Konzept bedürfnisgerecht und nachhaltig an die Belegschaft weitergegeben und in die Organisation implementiert werden kann. Infolgedessen gibt es im Wesentlichen fünf Fragen zu klären:

1. Wie ist das DiM entstanden und auf welche gesellschaftlichen Gegebenheiten trifft es in Deutschland?
2. Was liegt dem DiM zu Grunde, was umfasst es?
3. Wann und in welchem Umfang sollte es eingesetzt werden?
4. Wie wird es schließlich in die Organisation implementiert?
5. Warum kann es auch in Non-Profit-Organisationen sinnvoll sein oder etwa gerade da?

Der Auseinandersetzung mit dem DiM kommt im Zuge der Ökonomisierung, Globalisierung und zunehmenden Vielfalt unserer Gesellschaft hohe Relevanz und Aktualität zu. Vor allem aber werfen diese unaufhaltsamen Modernisierungsprozesse die Frage auf, ob der Wohlfahrtsstaat in dieser Form noch finanzierbar bleibt. So unterstehen vor allem Sozial und Gesundheitsbetriebe, die größtenteils durch die öffentliche Hand finanziert werden, unter dem Druck, sich nach ökonomischen Prinzipien zu verhalten. Daraus resultiert die grundlegende Überlegung, ob es hinsichtlich der Notwendigkeit und Anwendung des DiM einen wesentlichen Unterschied macht, ob es sich um eine Profit- oder Non-Profit-Organisation handelt. Bezüglich der disziplinären Position ist das DiM der Führungslehre zuzuordnen. Im Kern handelt es sich dabei um ein Personalführungskonzept. Da die

personelle Vielfalt der Mitarbeiterschaft, eine breite Sicht auf das DiM erfordert, ist sein Gesamtkontext zu berücksichtigen. Deshalb berührt die vertiefte Behandlung mit dem DiM mehrere Disziplinen. Zu nennen sind die Semantik, die Etymologie, die ökonomische Perspektive, die historische Herleitung, die sozio-kulturelle Einbettung, der politische Hintergrund und der rechtliche Rahmen. Damit stellt die vorliegende Arbeit eine interdisziplinäre Disputation dar.

Die vorliegende Arbeit vermag es nicht, das facettenreiche Konzept des Diversity-Managements en détail vorzustellen. Deshalb werden diejenigen Aspekte, die für die Beantwortung der zentralen Forschungsfrage relevant sind, herausgegriffen und gezielt ausgewählt. Dabei steht weniger das Implementierungsvorgehen im Vordergrund als die Voraussetzungen und Konsequenzen des Konzeptes an sich. Die getroffene Auswahl spiegelt sich in den drei Hauptkapiteln wider, welche in der vorangegangenen Zusammenfassung bereits skizziert wurden.

1.2 Methodisches Vorgehen

Die vorliegende Arbeit stellt eine Literaturlarbeit dar, wobei die Fragestellung auf der Basis eines hermeneutischen Verfahrens beantwortet wird. Bei der theoretischen Reflexion und Diskussion der Buchtexte, Zeitschriftenartikel, Studien, Glossartexte, Gesetze, Richtlinien, etc., wird stets eine offene, kritische und mehrperspektivische Haltung eingenommen. Mit Blick auf die in Gliederungspunkt 1. 1 genannten Disziplinen werden historische, national-kulturelle, semantische, staatlich-politische sowie theoretische und definitorische Vorverständnisse geklärt. Zudem werden übergeordnete und fachübergreifende Zusammenhänge erschlossen, indem beispielsweise argumentativ nachvollzogen wird, ob ein vornehmlich in Profit-Organisationen angewandtes Konzept auch im Non-Profit-Sektor sinnvoll ist. Die Einbettung des Themas in einen Gesamtkontext geschieht auch mit der differenzierten Betrachtung der Gegebenheiten für Vielfalt in Deutschland – vor allem hinsichtlich der besonderen geschichtlichen Situation des Landes, die im zweiten Kapitel näher betrachtet wird. Daraufhin werden auch Schlüsse und Konsequenzen für das DiM formuliert. Durch die Betrachtung und Miteinbeziehung vieler Einzelperspektiven war es schlussendlich möglich, dadurch zu einem tieferen Verständnis und den eigentlichen Kern der Fragestellung vorzustoßen.