



Bertelsmann Stiftung
Carl-Bertelsmann-Str. 256
D-33311 Gütersloh

Detlef Hollmann
☎ +49.52.41.81-8.98.31
✉ detlef.hollmann@bertelsmann.de
www.bertelsmann-stiftung.de

BKK Bundesverband
Kronprinzenstr. 6
D-45128 Essen

Dr. Gregor Breucker
☎ +49.2.01.179-12.09
✉ BreuckerG@bkk-bv.de

EFH-Präsidentin
Prof. Dr. Rita Süssmuth
Rita Süssmuth
Platz der Republik 1
D-11011 Berlin
☎ +49.30.22.77.79.98
✉ rita.suessmuth@bundestag.de

Wissenschaftlicher Leiter des Netzwerkes
Prof. Dr. Eberhard Ulich
Eberhard Ulich
Obere Zäune 14
CH-8001 Zürich
☎ +41.1.2.54.30.65
✉ ulich@iafob.ch

Wissenschaftlicher EFH-Berater
Prof. Dr. Jean-Francois Caillard
Former President of the International Committee for Occupational Health (ICOH)
Service de Medicine du Travail AP-HP
515 rue des Canadiens
F-76230 Bois-Guillaume
☎ +33.2.32.88.85.90
✉ jean-francois.caillard@chu-rouen.fr

Wissenschaftliche EFH-Beraterin
Penny de Valk
Ceridian Centrefile
Ceridian House
25 High Street
Rickmansworth,
Hertfordshire WD3 1ET
United Kingdom
☎ +44.1923.71.68.57
☎ +44.1923.71.68.04
✉ Clare.Maclean@ceridian.com

Alcoa-Köfém Kft., Ungarn
Versegi 1-15 Pf. 102
H-8002 Székesfehérvár

Dr. István Miniska MD
Occupational Health Manager
☎ +36.22.53.20.89
☎ +36.22.53.13.11
✉ istvan.miniska@alcoa.com

AKZO Nobel Nederland bv
P.O. Box 9300
Velperweg 76
NL-6800 SB Arnhem

D.A. Rik Bijl MSc
Health Adviser
☎ +31.26.3.66.37.34
✉ rik.bijl@akzonobel.com

Bertelsmann AG, Deutschland
Carl-Bertelsmann-Str. 270
D-33311 Gütersloh

Dr. Franz Netta
Head of Central Services
Human Resources/
Principles of Social Policy
☎ +49.52.41.80.16.20
✉ Franz.Netta@bertelsmann.de

Caixa Geral de Depósitos, Portugal
Av. João XXI, 63
P-1017 Lisboa Codex

Dr. Manuela Neto
Company Doctor
Caixa Geral de Depósitos
DPE Medicina do Trabalho
☎ +351.21.7.90.55.52
✉ elsa.baltazar@cgd.pt

GlaxoSmithKline, UK
980 Great West Road
Brentford, Middlesex
TW8 9 BD, UK

Susan Cruse
Manager, Employee Health
Support and Resilience, UK
☎ +44.20.80.47.53.54
✉ susan.m.cruse@gsk.com

HAG a.s.a., Norwegen
PB 5055
N-0301 Oslo

Kirsti Vandraas
Project Director
Organisation and Culture
☎ +47.22.59.59.13
✉ kfv@hag.no

HILTI AG, Österreich
Werkstrasse 13
A-6712 Thüringen

Dipl.-Ing. Hartwig Eugster
Plant Manager
☎ +43.55.50.24.51.32.13
✉ EugHart@Hilti.com

KOSTAL, Tschechische Republik
Kostal CR, spol.s.r.o.
Cernin 76

Stora Enso, Finnland
Stora Enso Oyj
FIN-55800 Imatra

Dr. Jan Dressler
Managing Director
☎ +4.20.3.11.65.39.11
✉ j.dressler@kostal.com

Grupo Maier, Spanien
Pol. Ind. Arabieta -
Apdo. 103
E-48320 Ajangiz - Biskaia

Antxon Mendizabal Iturriza
Director of Human Resources
☎ +34.94.6.25.92.85
☎ +34.94.6.25.92.19
✉ antmen@grupo.maier.es

Shell, Frankreich
B.P. 1
F-76650 Petit Couronne

Dr. Georges Jacob
Occupational Health
Physician
SCR Couronnaise de Raffinage
☎ +33.2.35.67.46.33
✉ georges.jacob@shell.com

REWE Zentral AG, Deutschland
Domstr. 20
D-50668 Köln

Dieter Steinborn
☎ +49.2.21.1.49-19.20
✉ nina.borowski@rewe.de

RWE Rhein-Ruhr AG, Deutschland
Kruppstraße 5
D-45128 Essen

Bernd Tenckhoff
Leiter Betriebssicherheitsmanagement
☎ +49.2.01.12-2.52.60
✉ bernd.tenckhoff@rwe.com

Ruhrgas AG, Deutschland
Huttropstraße 60
D-45138 Essen

Carl-Sylvius von Falkenhausen
Head of Human Resources
Concepts & Management
Department
☎ +49.2.01.184.42.15
✉ Carl.von.Falkenhausen@ruhrgas.com

Stora Enso, Finnland
Stora Enso Oyj
FIN-55800 Imatra

Dr. Paavo Jäppinen
Vice President Employee
Well-Being and Occupational
Health & Safety
☎ +358.2.04.62.43.31
✉ paavo.jappinen@storaenso.com

TITAN Cement Company, Griechenland
Haikidos 22A
GR-11143 Athens

John Voyiatzis
Industrial Relations Unit
☎ +30.1.2.10.2.59.12.49
✉ jvoyiatzis@titan.gr

Volkswagen AG, Deutschland
Brieffach 15 99
D-38436 Wolfsburg

Dr. Uwe Brandenburg
Zentrales Gesundheitswesen
☎ +49.53.61.92.74.87
✉ uwe.oppermann-brandenburg@volkswagen.de

Zakład Energetyczny Toruń S.A., Polen
ul. Generala Bema 128
PL-87-100 Toruń

Wiesław Szurmiej
Head of Human Resources
Department
Zakład Energetyczny
☎ +48.56.6.59.51.00
✉ w.szurmiej@zetsa.torun.pl



Diversity – Eine Herausforderung für Unternehmenskultur und -gesundheit



Diversity – Herausforderung für Unternehmenskultur und -gesundheit

Globalisierung, demografische und gesellschaftliche Entwicklungen erfordern kontinuierliche Veränderungen in Unternehmen. Wenn die Erwerbsbevölkerung spürbar zurückgeht, wenn Unternehmen ihre Tätigkeit an vielen verschiedenen Orten rund um den Globus ausüben, wenn Beschäftigte nach Möglichkeiten der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben suchen, wird traditionelle Personalpolitik in Frage gestellt. Interkulturelle Kommunikation und Zusammenarbeit werden zum Schlüssel für den wirtschaftlichen Erfolg.

Europäische Betriebe stehen im Wettbewerb um die Gunst einer zunehmend multikulturellen Kundschaft. Sie arbeiten mit Menschen und Firmen aus anderen Ländern und mit unterschiedlichen kulturellen Hintergründen. Neben dem Einsatz moderner Informations- und Kommunikationstechnologien ist vor allem eine »vielfältige Belegschaft« gefragt.

Neue Unternehmenskonzepte und Personalentwicklungsstrategien helfen, das Potenzial dieser Mitarbeiter – mit unterschiedlichen kulturellen Hintergründen und individuellen Anforderungen – zu erschließen. Das bedeutet neue Anforderungen an Management und Beschäftigte, auf der Grundlage einer erfolgssichernden Unternehmenskultur und Gesundheitspolitik.

- Was bedeutet Unterschiedlichkeit bzw. Diversity für die betriebliche Praxis?
- Wie werden die Veränderungen in der Arbeitswelt zukünftig die Zusammensetzung der Belegschaften beeinflussen?
- Wie können Unternehmen die Diversity-Stärken am besten als Wettbewerbsvorteil nutzen? Wie sieht ein erfolgreiches betriebliches Diversity-Management aus?

Diese Fragen diskutierte das Europäische Netzwerk »Enterprise for Health« (EfH) im Rahmen seiner Sitzung am 19. und 20. Mai 2003 in Székesfehérvár, Ungarn.

EfH ist ein von der Bertelsmann-Stiftung und dem Bundesverband der Betriebskrankenkassen ins Leben gerufenes internationales Netzwerk von Unternehmen, das sich unter dem Vorsitz der EfH-Präsidentin *Rita Süßmuth* der Entwicklung einer partnerschaftlichen Unternehmenskultur und einer modernen betrieblichen Gesundheitspolitik widmet.

Belegschaften können nicht länger als homogene Gruppe angesehen werden. Zu dieser Einschätzung kommt *Penny de Valk (Ceridian Centrefile, Großbritannien)* im Rahmen ihrer Themeneinführung. Eine moderne Unternehmenskultur muss sich den Herausforderungen eines veränderten, enger werdenden Arbeitsmarktes stellen, die sich aus dem Wandel der Wirtschaft, der Globalisierung, des Technologiefortschritts und der Deregulierung ergeben. Demografische Veränderungen einer immer älter werdenden Bevölkerung, ein steigender Frauenanteil in den Belegschaften und ein an Bedeutung gewinnender Wunsch der Mitarbeiter nach Flexibilität setzen neue Maßstäbe. Hier ist mehr denn je ein proaktives Diversity-Management gefragt, gerade wenn Mitarbeiter mehr Freiräume erwarten und Kunden neue Ansprüche stellen.

Diversity-Management bleibt auf betrieblicher Ebene nicht ohne Auswirkung, und das Unternehmen wird vor allem mit Mitarbeiterengagement und Bindung des Personals belohnt. Weitere Erfolgsfaktoren sind der Aufbau stabiler Kommunikationsstrategien, die Entwicklung aussagefähiger Nutzenbelege (Business Case), die Identifizierung von Minoritätengruppen und die gezielte Erfüllung ihrer Bedürfnisse sowie die Einführung von flexiblen Arbeitssystemen. Zusätzlich kann Diversity-Management zum Schlüssel für die Beurteilung, Bewertung und Vergütung von Leistung im Unternehmen werden.

Eine Kultur, die Vielfalt unterstützt, setzt neben der generellen Wertschätzung der Beschäftigten voraus, dass in der Organisation Offenheit gefördert und ein Führungsstil gelebt wird, der verschiedene Meinungen, Herangehensweisen und Einsichten schätzt und respektiert. Ein derartiger Ansatz muss auf einem System aufgebaut sein, das Unterschiede unterstützt und fördert.

Penny de Valk ging auf zwei Diversity-Themen, denen sich Organisationen gegenwärtig ausgesetzt sehen, näher ein: die älter werdenden Belegschaften in Europa und die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben (Work-Life-Balance).

Der Umgang mit einer immer älter werdenden Belegschaft bedeutet in der Praxis, einen »beschäftigungsfreundlichen Arbeitsplatz für Ältere« zu schaffen. Dies erfordert unter anderem flexible Arbeitszeiteinbarungen und Job Rotation, bedarfsorientierte Qualifizierung, stufenweise Vorbereitung der Pensionierung, geeignete Arbeitsgestaltung, Mentoring als wichtige Arbeitsaufgabe, umfassende Gesundheitsprogramme, altersgemischte Projektteams und die Bereitstellung von Betreuungsdiensten für ältere Familienangehörige.

Das Privatleben gewinnt im Verhältnis zum Berufsleben mehr an Bedeutung. Arbeitnehmer übernehmen mehr Verantwortung, auch für gesellschaftliche Aufgaben, die nicht mit ihrem Arbeitsplatz in Verbindung stehen. Auch wenn gerade jüngere Mitarbeiter höhere Erwartungen an die Vereinbarkeit von Privat- und Berufsleben (Work-Life-Balance) stellen, muss sich eine moderne Unternehmenskultur diesen Fragestellungen annehmen und gleichzeitig wettbewerbsfähig bleiben.

Umgang mit unterschiedlichen Kulturen

Wie kann ein Unternehmen diesen konkurrierenden Anforderungen am besten gerecht werden?

Penny de Valk schlug dazu den Unternehmen Folgendes vor:

- Diagnose-Tools zur umfassenden Analyse der Anforderungen und Bedarfe des Unternehmens und der Mitarbeiter
- Verständnis- und Systemwechsel bezogen auf eine ganzheitliche Sichtweise: der Effektivität von Managemententwicklung, Leistungsmanagement sowie Berufsentwicklungs- und Karriereplanungsprogrammen
- Flexible Arbeitssysteme
- Initiativen und Aktivitäten für Gesundheit und Wohlbefinden am Arbeitsplatz, einschließlich Stressmanagement
- Betriebliche Unterstützungsleistung wie Kinderbetreuung und Pflegedienste für ältere Menschen
- Umfangreiche Freistellungsregelungen, etwa für die Betreuung von Kindern, die über die vom Gesetz vorgeschriebenen hinausgehen.

Abschließend stellte *Penny de Valk* zwei wesentliche Diversity-Aspekte in den Mittelpunkt:

In der Vergangenheit basierte der Erfolg eines Unternehmens auf Konformität und Anpassung, wofür viele Individuen einen hohen Preis zahlen müssen. Für die Arbeitgeber hieß dies, dass die Unverwechselbarkeit und Individualität jedes einzelnen Mitarbeiters, deren Persönlichkeiten, Charaktere und individuelle Facetten, die durchaus einen günstigen Einfluss auf die Arbeit haben könnten, vor den Unternehmenstoren blieben. Sie gingen somit durch das Streben nach Konformität letztlich für die Organisationen verloren. Wenn Beschäftigte dadurch das Gefühl haben, dass ihr Arbeitgeber ihre Individualität weder akzeptiert noch im günstigeren Fall aktiv nutzt, fühlen sie sich nicht nur frustriert, sondern das Unternehmen läuft somit sogar Gefahr, diese Mitarbeiter zu verlieren.

Beim Diversity-Management geht es nicht nur darum, politisch korrekt und tolerant zu sein. Es geht darum, dass jeder Einzelne im Unternehmen in die Lage versetzt wird, nach besten Kräften seinen Beitrag zu leisten.

Die wesentliche Herausforderung in der Arbeitswelt von heute besteht für das Management und die Führungskräfte darin, Unterschiede anzuerkennen und diese auf eine Weise zu integrieren, dass sie zu gegenseitigem Respekt und Anerkennung in der gesamten Organisation führen. »Das, was in der Vergangenheit für uns günstig war und uns erfolgreich gemacht hat«, – so *Penny de Valk* – »wird in Zukunft ganz anders aussehen.« Jene Organisationen, die tatsächlich verstehen, Diversity-Management erfolgreich einzusetzen, gehen mit einem erheblichen Wettbewerbsvorteil in das neue Jahrhundert.

»Diversity« im Sinne von Unterschieden zwischen Menschen, so *Eberhard Ulich* (wissenschaftlicher E&M-Leiter), heißt für die betriebliche Praxis, bestehende Unterschiede zwischen Beschäftigten bei der Arbeitsgestaltung systematisch zu berücksichtigen. Dies bedeutet etwa in Produktionsbetrieben, unterschiedliche Arbeitsstrukturen für die Herstellung desselben Produktes anzubieten (Prinzip der differentiellen Arbeitsgestaltung).

Untersuchungen zu den Wirkungen dieser differentiellen Arbeitsgestaltungskonzepte zeigten, so *Eberhard Ulich*, eine deutliche Überlegenheit insbesondere in Bezug auf die erzielte Qualität und eine erhebliche Reduzierung der Durchlaufzeiten. Darüber hinaus habe sich so die Motivation der Beschäftigten verbessern sowie die Anzahl krankheitsbedingter Fehlzeiten reduzieren lassen. Die differentielle Arbeitsgestaltung steht im Widerspruch zum Trend der Standardisierung, für die sich viele Unternehmen, oft unterstützt durch technologische Neuerungen, entschieden haben. Heute lässt sich erkennen, dass ein nicht unbedeutlicher Teil der Unternehmen den Grad der Technisierung und damit zum Teil auch der Standardisierung wieder zurücknimmt, um die Flexibilität wieder zu erhöhen und die Potenziale der Beschäftigten besser unterstützen zu können.

Innerhalb von Unternehmen existieren aber auch unterschiedliche Kulturen. Beispielsweise unterscheiden sich, so *Eberhard Ulich*, Marketingmitarbeiter schon in ihrem Zeitverständnis sehr stark von Mitarbeitern aus Forschung und Entwicklung (eher kurzfristige versus langfristige Perspektive).

Eine Antwort in der Praxis sind multifunktionale Teams; dadurch wird eine Perspektivenübernahme möglich, die sich sowohl in quantitativer (Verkürzung der Entwicklungszeiten) als vor allem auch in qualitativer Hinsicht (größere Akzeptanz der Prozesse und bessere Produkte) auswirken kann.

Schließlich zeigen sich kulturelle Unterschiede besonders im Vergleich zwischen nationalen und regionalen Kulturen. Unter Hinweis auf die Arbeiten von *Geert Hofstede* (»Software of the Mind«) beschrieb *Eberhard Ulich*, wie häufig unreflektiert Konzepte aus einer Kultur in eine andere übertragen werden. Dies gilt für Motivations- und Managementkonzepte und wird insbesondere bei Firmenübernahmen und Fusionen erkannt. Kulturen können nach Arbeiten von *Hofstede*, so *Eberhard Ulich*, an Hand einiger bedeutsamer Dimensionen voneinander unterschieden werden. Kulturen sind entweder eher individualistisch ausgerichtet oder betonen kollektive Werte und Prinzipien.

Versuche, individuelle Bonusregelungen in kollektivistische Kulturen einzuführen, scheitern daher häufig, weil gewissermaßen »gegen die vorherrschende Kultur« gehandelt wird. Bemerkenswerter Weise hängen die Ausprägung individualistischer Kulturen und die Wohlstandsentwicklung – gemessen an der Höhe des Bruttosozialprodukts – zusammen: Mit Zunahme des Wohlstands nimmt auch die Ausprägung individualistischer Kulturen zu.

Ein weiteres Merkmal, mit welchem Kulturen unterschieden werden können, wird unter dem Stichwort »Machtdistanz« zusammengefasst. Darunter ist die Entfernung zwischen den höchsten und niedrigsten Hierarchiepositionen in einer Kultur zu verstehen. Ein drittes Unterscheidungskriterium bezieht sich auf die grundlegenden Einstellungen zu Unsicherheit und Wandel und ein viertes auf den Stand von männlichen bzw. weiblichen Eigenschaften und Werten in einer Organisation. Ein letztes Merkmal betrifft die Zeitorientierung: langfristig versus kurzfristig. Nach *Eberhard Ulich* heben diese Merkmale wesentliche Unterschiede zwischen den Kulturen hervor. Werden diese nicht berücksichtigt, und dafür lassen sich in der jüngeren Vergangenheit zahlreiche Beispiele anführen, führt dies zu Misserfolgen.

Kulturelle Unterschiedlichkeit

Eine Herausforderung für Politik, betriebliche Praxis und Gesellschaft

Kulturelle Unterschiedlichkeit, so Rita Süßmuth (Präsidentin des EfH-Netzwerkes), ist ein wesentliches Merkmal von Kulturen, ob in Unternehmen, in der Politik oder beispielsweise auf kommunaler Ebene. Auch wenn in vielen Ländern kulturelle Unterschiedlichkeit in Bezug auf Zuwanderung als Bedrohung erlebt und dies teilweise politisch kontrovers diskutiert wird, wachse die Einsicht, Unterschiedlichkeit als Bereicherung zu betrachten. Vielfach, so Rita Süßmuth, gehen wir fälschlicherweise von einer homogenen Kultur aus, betrachten uns als Mitglied einer klar strukturierten Wertegemeinschaft, obwohl wir zahlreichen unterschiedlichen Einflüssen ausgesetzt sind.

Auch in Familien gibt es über die Generationen hinweg unterschiedliche Kulturen in derselben Familie, was dazu führen kann, dass sich Familienmitglieder unterschiedlicher Generationen an einigen Stellen zusammengehörig und an anderen Stellen durchaus fremd fühlen können.

Ein positiver Umgang mit kultureller Unterschiedlichkeit erfordere ein hohes Maß an Offenheit. Dies wiederum setze viel Selbstbewusstsein voraus. Fremdenfeindlichkeit mit all den sozialen Problemen kann nur auf der Grundlage mangelnden Selbstbewusstseins wachsen.

Diese Herausforderungen an eine positive und konstruktive Entwicklung in unseren Gemeinschaften lassen sich nur durch gemeinsames, interkulturelles Lernen bewältigen.

Rita Süßmuth verwies auf die in Deutschland geführte Diskussion zum Problem der Integration von ausländischen Mitbürgern. Leider werde einseitig nur über diejenigen gesprochen, die auf Grund von Bildungsdefiziten Schwierigkeiten mit der Integration hätten. Vergessen würde dabei die große Mehrheit von Emigranten, die sich mit ihrer Unterschiedlichkeit in den verschiedenen Lebensbereichen gut zurechtfinden.

Europa biete heute, so Rita Süßmuth abschließend, auf Grund der zahlreichen Unterschiedlichkeiten in Bezug auf Traditionen und Erfahrungen enorme Herausforderungen und Chancen einen neuen, konstruktiven Umgang mit kultureller Unterschiedlichkeit zu lernen und zu leben.

Konsequenzen für die Praxis

Der Erfahrungsaustausch im EfH-Netzwerk führte zu den folgenden Schlussfolgerungen und Empfehlungen für die Praxis:

Ein neues Verständnis von Unterschiedlichkeit (Diversity)

In der Vergangenheit wurde »Unterschiedlichkeit« zunächst aus der Anti-Diskriminierungsperspektive betrachtet (niemand darf wegen spezifischer, individueller Merkmale benachteiligt werden). Es wurde das Ziel verfolgt, bewusst eine heterogene Belegschaft zu schaffen, um der Unterschiedlichkeit von Kunden und Märkten gerecht zu werden. Heutzutage besteht die Einsicht, dass Unterschiedlichkeit neue Lernchancen eröffnet und damit gleichzeitig Wettbewerbsvorteile verbunden sind. Unternehmen können effektiver werden, wenn sie ihre Beschäftigten ermutigen und befähigen, Unterschiedlichkeit proaktiv zu nutzen.

Unterschiedlichkeit: auf dem Weg an die Spitze der Business Agenda

Unterschiedlichkeit wird für Unternehmen immer wichtiger. Ursache dafür sind die tief greifenden Veränderungen sowohl in der Arbeitswelt als auch in anderen Lebensbereichen unserer Gesellschaft. Während sich auf der einen Seite infolge verschiedener Trends (wie Globalisierung und dadurch zunehmender Wettbewerb, Deregulierung, die Verbreitung von neuen Informationstechnologien, demografischer Wandel) die wirtschaftlichen und sozialen Grundlagen verändern, erleben wir gleichzeitig einen massiven Wandel auf Seiten der Belegschaften (steigender Anteil von Familien, in denen beide Eltern berufstätig sind, höhere Frauenerwerbsquote, Zunahme von Teilzeitarbeit, veränderte Werte und Einstellungen). Vor diesem Hintergrund entstehen die Arbeitsmärkte von Morgen mit der Folge, dass in manchen Wirtschaftssektoren das Angebot von ausreichend qualifizierten Beschäftigten abnimmt.

Unterschiedlichkeit kann sich prinzipiell auf eine unendliche Anzahl von Merkmalen beziehen. In der Praxis stehen jedoch einige wenige Merkmale im Vordergrund.

Dazu gehören:

- Alter – alternde Belegschaften und ältere Beschäftigte
- Geschlechtsunterschiede – die Bedürfnisse von Männern und Frauen in unterschiedlichen beruflichen und außerberuflichen Entwicklungsabschnitten (z.B. Vereinbarkeit von Familie, Privatleben und Beruf)
- Behinderung – Einschränkungen und Entwicklungspotenzial bei Behinderungen
- Ethnische und kulturelle Traditionen – religiöse und nationale Unterschiede
- Professioneller Hintergrund (Ausbildung und Qualifikationen/Berufsgruppe und berufliche Funktionen)

Welche Bereiche für ein Unternehmen wichtig sind, hängt von vielen individuellen Faktoren ab, auch hier gibt es zahllose Unterschiede. Gemeinsam ist allen Ansätzen zur betrieblichen Gestaltung von Unterschiedlichkeit, dass sie letztlich die Qualität des Humankapitals verbessern wollen, um so die Leistungsfähigkeit und die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens – in dieser sich ständig verändernden Umwelt – zu erhalten und zu steigern.

Erfolgsfaktoren

Was macht erfolgreiche betriebliche Gestaltung von Unterschiedlichkeit aus?

Wertet man Praxiserfahrungen aus den verschiedenen Feldern für die Gestaltung von Unterschiedlichkeit (Ältere Arbeitnehmer, Vereinbarkeit von Privatleben und Beruf, Gleichstellung von Frauen im Erwerbsleben, Integration von behinderten Beschäftigten, Umgang mit Fusionen und der Ausdehnung von Geschäftsaktivitäten in anderen Ländern/Kulturen) im Hinblick auf Erfolgsfaktoren aus, so lassen sich die folgenden Faktoren identifizieren:

1 Mitarbeiterbeteiligung

Beschäftigte aller Ebenen sollen so früh und so vollständig wie möglich in die Bedarfserhebung, Analyse und Umsetzung von Verbesserungsmaßnahmen eingebunden und beteiligt werden.

2 Business Case (Nutzenargumente)

Da die verschiedenen Bereiche von Unterschiedlichkeit zum Teil erheblich mit kontrovers diskutierten Werten und allgemeinen Grundsätzen behaftet sind, ist es ausschlaggebend, ihren Beitrag zum Erreichen von Kernzielen in einer Organisation von Anfang an klar und deutlich herauszustellen.

3 Kommunikation und Bewusstseinsbildung

Eine klare, kontinuierliche und akzeptierte Kommunikationspolitik schafft die Rahmenbedingungen für eine breite Beteiligung und Akzeptanz des Business Case, insbesondere bei den Führungskräften und dem mittleren Management.

4 Praktische und überprüfbare Verbesserungen

Wie in allen anderen Geschäftsbereichen müssen Veränderungen auf der Basis nachvollziehbarer und prüfbarer Ziele gestaltet werden.

5 Zielgruppengenaugkeit

Je nach Bereich müssen Analyse und Intervention sich an den spezifischen Bedarfen der jeweiligen Zielgruppen orientieren.

6 Flexible Arbeitsorganisation

Flexible und mitarbeiterorientierte Maßnahmen der Arbeitsgestaltung bilden zusammen mit Maßnahmen zur Kultur- und Führungskräfteentwicklung den Kern aller Anstrengungen, Diversity in der heutigen Unternehmenspraxis erfolgreich zu implementieren. Dazu gehören flexible Arbeitszeitregelungen und eine zielgruppengerechte Aufgabengestaltung.

7 Diversity-freundliche Führungs- und Management-Systeme

Wenn sich Diversity-freundliches Führungs- und Managementverhalten in den Unternehmen auf allen Ebenen verbreiten soll, müssen nicht nur entsprechende Standardqualifikationen angeboten werden, sondern die Leistungs- und Erfolgsmaßnahmen müssen auch entsprechende Kriterien beinhalten, die die Ergebnisse von Führungs- und Managementverhalten transparent werden lassen.

Partnerschaftliche Unternehmenskultur *Workplace Partnership*

Triebfeder für erfolgreiches Diversity-Management

Die Bewertung und die Auswahl von betrieblichen Strategien zur Gestaltung von Unterschiedlichkeit sind sehr stark von den jeweiligen sozial, politisch, wirtschaftlich sowie kulturell verankerten Werten in einer Gesellschaft abhängig.

Dies wird zum Beispiel im Bereich der Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf (Work-Life-Balance) deutlich. In den angelsächsischen Ländern, die traditionell stärker individualistisch ausgerichtet sind, werden Familienangelegenheiten eher dem individuellen Verantwortungsbereich zugerechnet, während in stärker gemeinschaftlich ausgerichteten Kulturen Staat und Wirtschaft als verantwortliche Akteure miteinbezogen werden. Diese Werteunterschiede reichen weit hinein in das praktische Alltagshandeln in Unternehmen, dessen wir uns nur selten bewusst sind. Aus diesem Grund sind Übertragungen von Erfahrungen in andere Kulturen nur begrenzt möglich.

Die Reichweite von betrieblichen Gestaltungsmaßnahmen ist in hohem Maße von der Qualität der jeweiligen Unternehmenskultur abhängig. Diversity-Aktivitäten können nur dann ihr Potenzial hinsichtlich Leistungsfähigkeit und Wettbewerbsposition entfalten, wenn die zugrundeliegende Kultur Offenheit im Umgang miteinander unterstützt, die persönliche Entwicklung fördert und den Beitrag des Beschäftigten zum Unternehmensergebnis fair und aufrichtig anerkennt und wertschätzt. Maximale Entwicklung – so die Erfahrungen aus der Praxis – ist geknüpft an eine ausgeprägte und wertschätzende Unternehmenskultur.