

Diversity

– Vielfalt als Bereicherung nutzen

Immer stärker richtet sich das Personalmanagement am Kerngeschäft von Unternehmen aus. Das Business ist von Umsatz- und Kostenüberlegungen geprägt, während sich das Management tief greifenden Veränderungen der Wirtschaft gegenüber sieht. Gleichzeitig weist die Gesellschaft und mit ihr die Arbeitsmärkte, die Belegschaften, die Absatzmärkte und selbst die Finanzmärkte drastische Differenzierungs- und Individualisierungstendenzen auf. »Diversity« greift dieses Thema auf und ermöglicht, die wachsende Vielfalt aller Stakeholder zu nutzen, um bei veränderten wirtschaftlichen Rahmenbedingungen die Geschäftsziele von Unternehmen besser zu erreichen.

Verschiedenartigkeit im Sinne von Diversity bezieht sich auf Ähnlichkeiten und Unterschiede, auf das, was Einzelne – z.B. an Eigenschaften und Verhaltensweisen – mitbringen, aber auch auf Gruppen von Mitarbeitern und ihrer Herkunft und Qualifikation.

Diversity setzt auf Vielfalt in der Belegschaft: Beschäftigte verschiedener Geschlechter, Altersgruppen, Nationalitäten, Hautfarben, Sprachen und Religionen, Gesunde wie Behinderte arbeiten zusammen und bilden im Unternehmen so die Vielfalt des Marktes ab, um erfolgreicher im Wettbewerb bestehen zu können.

Monokulturen nicht mehr zukunftsfähig

Für die Unternehmensphilosophie, die anfänglich besonders in den USA genutzt wurde, sprechen längst auch in Europa einige Herausforderungen, die die Zukunft der Unternehmen nachhaltig beeinflussen. Dauerhafte Schlüssel-Themen verlangen nach stets neuen Lösungsstrategien, die vor allem Unterschiedlichkeit und Vielfalt erfordern:

Es wird angesichts europäischer Integration, Ost-Erweiterung sowie Globalisierung darum gehen, die kulturelle Vielfalt für den Arbeits- und Absatzmarkt zu nutzen und auf länderübergreifende Strukturen und Zusammenarbeit zu bauen. Die Kooperation mit Wettbewerbern und Geschäftskunden mit anderen Organisationskulturen und die Berücksichtigung verschiedener Mentalitäten und Kulturen in der Kommunikation – extern wie intern – werden immer mehr den Unternehmenserfolg bestimmen.

Im Rahmen von strategischen Allianzen, bei enger Zusammenarbeit für Just-in-Time-Lösungen, Outsourcing oder anderen Vernetzungen können verschiedene Unternehmenskulturen von Vorteil sein. Darüber hinaus sichert in Kooperationen bei Zusammenschlüssen und Übernahmen (M&A's/Mergers and Acquisitions) die Verschiedenartigkeit der Partner und ihre unterschiedlichen Beiträge und Stärken den Erfolg.

Gerade in ökonomisch schwierigen Zeiten knapper Ressourcen erfordert der wachsende »Shareholder-Value«-Druck auf Kosten, Produktivität und Markterfolg die optimale Nutzung der gesamten vorhandenen – vielfältigen – Potenziale aller Mitarbeiter. Auch auf Markt- und Kundenseite ist die Ressource Vielfalt nicht zu unterschätzen.

EfH-Empfehlungen

1

Erfolgreiches Diversity-Management setzt auf Zielgruppengenauigkeit und Partizipation. Konsequenterweise orientiert am spezifischen Bedarf einer vielfältigen Belegschaft werden Beschäftigte aller Ebenen so früh und so vollständig wie möglich in die Bedarfserhebung, Analyse und Umsetzung von Verbesserungsmaßnahmen eingebunden und beteiligt.

2

Da die Diversity-Bereiche 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 herzustellen (Business Case). Eine klare, kontinuierliche und akzeptierte Kommunikationspolitik schafft die Rahmenbedingungen für eine breite Beteiligung und Akzeptanz des Business Case, insbesondere bei den Führungskräften und dem mittlerem Management.

3

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.

4

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, welche die Ergebnisse von Führungs- und Managementverhalten transparent werden lassen.

In der Umsetzung ist eine partnerschaftliche Unternehmenskultur die Triebfeder für ein erfolgreiches Diversity-Management.



»Das, was in der Vergangenheit für uns günstig war und uns erfolgreich gemacht hat, wird in Zukunft ganz anders aussehen. Jene Organisationen, die es tatsächlich verstehen, Diversity-Management erfolgreich einzusetzen, gehen mit einem erheblichen Wettbewerbsvorteil in das neue Jahrhundert: Nur so kann jeder Einzelne im Unternehmen in die Lage versetzt werden, nach besten Kräften seinen Beitrag zu leisten.«

Penny de Valk,
Ceridian Centrefile Ceridian House,
Großbritannien

Die Stärkung der Unternehmensidentität, beispielsweise durch profilschärfende Diversity-orientierte Werte, verbessert in Zeiten von Konzentration und Konsolidierung die Wettbewerbssituation. Diversity wirkt als Imagefaktor und hilft, im »War of Talents« zum »Employer of Choice« zu werden und letztlich »die Besten« für sich zu gewinnen.

Die Anpassungsfähigkeit und Effizienz im Unternehmen werden vor allem bei Organisationsveränderungen auf die Probe gestellt. Kenngrößen sind hier nicht nur die reibungslose Umsetzung neuer Prozesse oder Arbeitsinhalte und die effektive Zusammenarbeit im Mitarbeiterteam (z. B. mit unterschiedlichen Ausbildungen und Erfahrungen, Denk- und Arbeitsweisen, Kommunikations- und Führungsstilen). Basis ist die aktive Wertschätzung vielfältiger Menschen sowie eine offene Grundhaltung gegenüber Veränderungen. So kann der Wandel unter Berücksichtigung der Potenziale aller Beteiligten produktiv – zum Unternehmensvorteil – genutzt werden.

Der gesellschaftliche Wandel, gekennzeichnet durch steigende ethnisch-kulturelle Vielfalt, ein neues Geschlechterverhältnis, Wandel der Generationen und die demografischen Entwicklung, beschreibt gleichzeitig die einhergehenden Trends auf den Arbeits-, Absatz- und Finanzmärkten, bei Geschäftspartnern und nicht zuletzt in der Belegschaft der Unternehmen.

Nicht nur die (demografische) Zusammensetzung der Gesellschaft verändert sich in Richtung wachsender Vielfalt, auch die kulturellen Gegebenheiten (Werte, Einstellungen) und der Umgang zwischen Menschen (Kommunikation, Inter-Aktion) zeigen deutliche Tendenzen in Richtung Individualisierung und Offenheit.

»Bunte Belegschaften« zahlen sich aus

Vieles spricht dafür, dass die Unternehmen, die die Vielfalt ihrer externen Stakeholder intern widerspiegeln, erfolgreicher sind als mono-kulturelle.

Diversity-Management, der Wandel einer Monokultur zu einer offenen, vielfältigen Organisation mit einer »bunten Belegschaft«, zahlt sich für die Unternehmen durch eine Reihe von Verbesserungen und Vorteile aus. Diese beziehen sich sowohl auf externe wie auch auf interne Erfolgsfaktoren:

- ▶ Diversity verbessert die Marktabdeckung (höhere Marktanteile, neue Marktsegmente) und die Kundennähe (bessere Kundenbeziehungen).
- ▶ Bezogen auf die Shareholder verbessert Diversity das Rating und führt zu höherer Attraktivität.
- ▶ Diversity stärkt das Unternehmen im Wettbewerb um die besten Mitarbeiter durch besseren Zugang zu breiteren (Arbeits-)Marktsegmenten und verbesserte Personal-Image.
- ▶ Es dient der Aktienkurspflege und steigert das öffentliche Ansehen.
- ▶ Diversity verbessert die Produktivität (quantitativ und qualitativ), erhöht die Loyalität und Motivation und senkt die Abwesenheit und Fluktuation.

- ▶ Diversity verbessert die Zusammenarbeit und erhöht die Team-Produktivität, Kreativität, Problemlösungsfähigkeit und Innovationskraft.
- ▶ Die Effektivität der Organisation mit Blick auf Veränderungen, komplexe Strukturen, bereichsübergreifende Prozesse etc. wird gesteigert.
- ▶ Diversity erleichtert die Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen (Kulturen).

Diversity »managen«

Auch wenn der Weg zu einem vielfältigen Unternehmen stets ein individueller ist, wird dieser in der Praxis zunehmend durch zwei verschiedene Diversity-Strategien geleitet:

Um direkt zur Steigerung des Unternehmenserfolges durch die optimale Nutzung von Vielfalt beizutragen, setzen einige Organisationen auf die konsequente Ausrichtung von Diversity an den Geschäftszielen, strategischen Erfordernissen und Herausforderungen.

Im anderen Falle wird Diversity ganzheitlich in die Unternehmenssysteme integriert, um somit die Organisation vollständig kompatibel mit Diversity zu machen. Beim sogenannten Diversity-Mainstreaming – ähnlich wie das Gender-Mainstreaming für Geschlechterfragen – ist keine zusätzliche Infrastruktur erforderlich und die Nachhaltigkeit der so erzielten Veränderung trägt zur Erfolgssicherung bei.

Diversity-Mainstreaming im Personalbereich zeigt sich beispielsweise sowohl in der Personalbeschaffung, der Personalentwicklung wie auch auf Ebene der Employee-Relations (incl. Work-Life Balance). Während die Personalbeschaffungssysteme mit Blick auf deren Neutralität und Durchlässigkeit bezüglich unterschiedlicher Bewerber überprüft und angepasst werden, stellt im Bereich der Personalentwicklung die Einarbeitung von Diversity-Inhalten in vorhandene Trainings einen wichtigen Ansatz dar. Spezielle Programme für vielfältige Gruppen aus der Belegschaft – meist Frauen sowie ethnische oder andere Minderheiten – sichern über Weiterbildung, eigene Netzwerke oder Karriere-Pools deren Entwicklung. Die Integration von Diversity in Mitarbeiter-Beziehungen zeigt sich bei einigen Unternehmen in Dignity-and-Respect-Programmen oder Anti-Diskriminierungs- und/oder Mobbingaktivitäten.

Besonders weit entwickelt ist der Bereich der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben. Flexible Arbeitszeitmodelle und Abwesenheitsrichtlinien, Betreuungs- und Unterstützungsprogramme sowie Hilfestellungen bei der Pflege von Angehörigen unterstützen Diversity-Ziele, ergänzt durch Stress-Management und Gesundheitsförderung.

»Diversity‘ im Sinne von Unterschieden zwischen Menschen, heißt für die betriebliche Praxis, bestehende Unterschiede zwischen Beschäftigten bei der Arbeitsgestaltung systematisch zu berücksichtigen. Diese bedeutet etwa in Produktionsbetrieben, unterschiedlicher Arbeitsstrukturen für die Herstellung desselben Produktes anzubieten (Prinzip der differentiellen Arbeitsgestaltung).«

Prof. Dr. Eberhard Ulich,
wissenschaftlicher Leiter des Netzwerkes EfH



Die EfH-Themenbrochure
**Diversity – Eine Herausforderung für
Unternehmenskultur und -gesundheit**

steht unter folgender Adresse
zum Download bereit

www.enterprise-for-health.org