

Diversity Management

Unternehmen entdecken die



Hans Jablonski, Volkswirt, ist freiberuflicher Berater für Organisationsentwicklung mit dem Schwerpunkt Diversity und Change Management. Zuvor hat er für Konzerne wie BP, Ford, Roland Berger und Commerzbank gearbeitet. Er war einer der ersten Diversity Manager in Deutschland, ist Mitinitiator der Unternehmensinitiative „Charta der Vielfalt“ und Präsident der Internationalen Gesellschaft für Diversity Management idm.

Zunehmend beschäftigen sich Unternehmen und Institutionen mit der Vielfalt und entdecken sie als Erfolgsfaktor. Wertschöpfung durch Wertschätzung ist das Motto und wird mit dem aus den USA stammenden Ansatz von Diversity Management beschrieben. Die Notwendigkeit hierfür haben viele Unternehmen in Europa und Deutschland schon erkannt. Diversity Management etabliert sich aber zunehmend auch in anderen Bereichen der Gesellschaft. Die grundlegende Erkenntnis dabei ist, dass vielfältig zusammengesetzte Belegschaften entscheidende Vorteile für Unternehmen haben.

1 Diversity – was ist das?

Schon alleine die demografischen Zahlen zeigen, dass die Erwerbsbevölkerung in Deutschland in Zukunft internationaler, älter, weiblicher und insgesamt zahlenmäßig kleiner wird. Zwar wächst das Problembewusstsein zu dem Thema, dennoch machen sich viele Unternehmen die Chancen, die sich in dieser Veränderung verbergen, häufig nicht bewusst. Der Fokus liegt auf dem Negativen und dem Risiko. Widerstand macht sich breit. Man beschwört die guten alten Zeiten – nur, das demografische Rad lässt sich nicht zurückdrehen.

Aber worüber reden wir genau im Rahmen von „Diversity“? Übersetzt mit Vielfalt, beschreibt sie zum einen Unterschiede zwischen Menschen wie Geschlecht, Alter, Behinderung, ethnische Herkunft, Religion, Rasse und sexuelle Identität. Andererseits geht es um Gemeinsamkeiten, nämlich diese Vielfalt wertzuschätzen und zum Vorteil für das Unternehmen zu nutzen.

In Zukunft werden Menschen unterschiedlichster Kulturen und Glaubensrichtungen zunehmend enger und alltäglicher zusammen leben und arbeiten. Viele Unternehmen spüren jetzt schon das abnehmende Potenzial an Talenten auf dem Arbeitsmarkt. Ebenso nehmen sie wahr, dass die Bewerber vielfältiger als früher sind und andere Werte mitbringen. Außerdem haben sie zunehmend einen Migrationshintergrund, sei es nun durch die Zuwanderung der Gastarbeiter vor mehr als 40 Jahren oder durch die zurzeit diskutierte „Blue Card“ der EU, die Menschen aus aller Welt in unser Land bringt bzw. gebracht hat.

Des Weiteren werden in Zukunft weniger Menschen in Deutschland leben. Darüber hinaus wird der Anteil älterer Menschen und damit die Gene-

rationenvielfalt ansteigen, denn die Älteren bleiben jung und möchten (müssen) länger berufstätig sein. Dann arbeiten vier Generationen mit ihren unterschiedlichen Werten und Vorstellungen in Unternehmen zusammen. Zudem werden immer mehr Frauen am Erwerbsleben teilnehmen und zunehmend auch als Geschäftspartnerinnen und Konsumentinnen auftreten.

Wichtig

Alles in allem Gründe genug, um über Diversity Management nachzudenken und zum Nutzen des Unternehmens einzusetzen. Zahlreiche Initiativen, Projekte und Aktivitäten machen deutlich, dass alle Branchen die Zeichen der Zeit erkannt haben und es zunehmend vorbildliche Beispiele für Vielfalt und deren Wertschätzung gibt.

2 Diversity als Management-Ansatz

Auch deutsche Unternehmen setzen zunehmend Diversity Management als strategisches Management-Instrument ein und beschäftigen sich damit, wie sie die Vielfalt im Unternehmen für sich nutzen können. Hierfür muss man den ursprünglich aus den USA stammenden Ansatz auf die meist von Mitbestimmung gekennzeichneten Verhältnisse in Europa und Deutschland anpassen. Der Grundgedanke von Diversity Management lautet: Ein Unternehmen, dessen Belegschaft die gesellschaftliche Vielfalt repräsentiert, hat eher die Chance, auf den sich verändernden Märkten erfolgreich zu sein und die Kundschaft besser zu erreichen. Dabei handelt es sich um einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil, ein Alleinstellungsmerkmal (Unique Selling Proposition). Eine entsprechende Unternehmenskultur, die Offenheit für Vielfalt ausstrahlt und lebt, können Wettbewerber nur schwer und schon gar nicht kurzfristig nachahmen. Bei der Homogenität der Produkte kommt es aber zunehmend darauf an, ob und wie gut sich die Kundschaft verstanden fühlt.

Diversity ist somit kein Förderprogramm von Minderheiten, sondern ein Management-Programm. Es baut auf früheren Konzepten für Gleichstellung und Chancengleichheit auf, z.B. für Frauen oder Menschen mit Migrationshintergrund. Der Unterschied ist allerdings, dass Diversity Management als Management-Programm auf die Geschäftsstrategie, die Arbeitsprozesse und die Kultur im Unternehmen abzielt. Außerdem beschränkt sich Diversity Management – im Gegensatz zu den Programmen für Chancengleichheit – nicht nur auf ein einziges Diversity-Merkmal. Vielmehr versteht es sich als ganzheitlicher Ansatz, der alle Besonderheiten berücksichtigt und eine grundsätzliche Kultur der Offenheit und gegenseitigen Wertschätzung forciert.

Praxistipp

In der Umsetzung starten Unternehmen mit den Merkmalen, die Priorität im Hinblick auf die Geschäftsstrategie bzw. das Geschäftsumfeld haben. So wird ein Betrieb, der im Rahmen der Geschäftsstrategie auf globales Wachstum ausgerichtet ist, eine zunehmende Internationalisierung und interkulturelle Kompetenzen in den Vordergrund stellen. Hingegen werden Unternehmen, die auf dem europäischen Markt wachsen möchten, eher

Vielfalt

einen Schwerpunkt auf Vielfalt beim Alter, Geschlecht oder der ethnischen Herkunft legen.

3 Der Nutzen von Diversity Management

Es gibt handfeste Aspekte, warum Unternehmen in Diversity Management investieren. Der Nutzen, der sog. Business Case, lässt sich wie folgt darstellen: Im Rahmen des wachsenden Fachkräftemangels geht es Betrieben darum, bevorzugter Arbeitgeber zu sein. Durch ein gezieltes Diversity Management können sie einen größeren Pool von Talenten auf dem Arbeitsmarkt ansprechen. Studierende fragen mittlerweile aktiv nach, ob ein Unternehmen Diversity Management betreibt.

Außerdem ist es heutzutage üblich, nach einigen Jahren nicht nur die Stelle, sondern auch die Firma zu wechseln. Diversity Management trägt durch seine Wertschätzung aller dazu bei, die Bindung der Belegschaft gegenüber dem Unternehmen zu erhöhen. So kann es eine hohe Fluktuation und die Abwanderung von Talenten verhindern. Denn Unternehmen in Deutschland sind auf eine innovative Belegschaft angewiesen, um am Markt wettbewerbsfähig und attraktiv zu bleiben. Wer vielfältige Perspektiven in der Forschung und Entwicklung sowie Problemstellungen in seinem Unternehmen berücksichtigt, erhält hier nachhaltig erfolgreiche Ergebnisse. Zwar sind Ergebnisse von bunt gemischten Teams nicht so einfach herbeizuführen, dafür sind sie aber vielfältiger und tragfähiger, da sie unterschiedliche Einwände berücksichtigt.

Zudem bewirkt die Wertschätzung einen starken Motivationsschub bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern (auch wenn im Folgenden nur die männliche Form verwendet wird, sind selbstverständlich beide Geschlechter angesprochen). Sie sind eher bereit, ihre Fähigkeiten in ein Unternehmen einzubringen, wenn es ihre Person und Meinung anerkennt. In Zeiten hoher Zahlen von „inneren Kündigungen“ und derer, die sich nicht mit dem Unternehmen identifizieren, spielt dieser Aspekt eine besonders wichtige Rolle.

Darüber hinaus ist die Erschließung neuer Märkte nur Erfolg versprechend, wenn die Belegschaft in ihrer Zusammensetzung das geschäftliche Umfeld reflektiert. Es lässt sich nur schwer vorstellen, wie ein ausschließlich deutschstämmiger Vorstand die Märkte und Chancen in Asien einschätzen und bearbeiten soll.

Praxistipp

Unternehmen können die Präferenzen und Wünsche von Kundengruppen einfacher erkennen, wenn sie Vertreter davon auf allen Ebenen der Belegschaft beschäftigen und ihre Erfahrungen berücksichtigen. So ist bspw. die Perspektive von Frauen oder Menschen mit Migrationshintergrund im Unternehmen unerlässlich, um diese neuen Kundengruppen anzusprechen.

Diversity Management beugt auch Risiken bei der Erfüllung gesetzlicher Rahmenbedingungen wie dem Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz vor. Anstatt als Unternehmen nur auf das Risiko zu reagieren, nehmen viele Betriebe die Intention des Gesetzes zum Anlass, um die Chancen des Diversity Management zu nutzen.

4 Die Rolle der Personalabteilung

Sicher fällt vieles aus dem Bereich Diversity Management in die Verantwortung der Personalabteilung. Da es sich aber um ein Querschnittsthema handelt, geht es ebenso das Marketing, die Produktion und den Vertrieb an. Manche großen bzw. mittelständischen Unternehmen haben eine Stelle oder sogar eine Abteilung zu Diversity Management eingerichtet (vgl. hierzu auch S. 59). Ähnlich wie bei der Einführung des Qualitätsmanagements ist sie für die Umsetzung von Diversity Management im Unternehmen zuständig.

Wichtig

Auch wenn die Personalabteilung ein strategischer Partner im Diversity Management ist, bleibt die Umsetzung in der Verantwortung des Linienmanagements, also vor allem bei denjenigen, die Personalverantwortung haben.

Viele Unternehmen bereiten ihre Mitarbeiter aus dem Personalbereich auf die Aufgaben des Diversity Managements vor. Sie vermitteln ihnen ein Bewusstsein dafür, worum es bei dem Thema geht und schulen sie darin, die interne Kundschaft zu beraten.

Ein Hauptaugenmerk der Personalabteilung im Diversity Management liegt zurzeit in der Personalbeschaffung. Dabei geht es darum, das Ranking der Beliebtheit als Arbeitgeber nicht nur an der allgemeinen Liste festzumachen, sondern genauer zu prüfen, ob sich z.B. Männer und Frauen gleichermaßen für die Mitarbeit im Unternehmen interessieren. Gibt es Ungleichgewichte, gilt es gegenzusteuern. So arbeiten viele technisch orientierte Unternehmen momentan daran, wie sie erfolgreicher Frauen ansprechen können. Bei ihren Kontakten zu Hochschulen achten sie zunehmend darauf, dass schon der Wissenschafts- und Bildungsbereich Diversity Management berücksichtigt. Und selbst bei der Auswahl der Elite-Universitäten war das Thema Männer und Frauen ausschlaggebend und ist so in den Fokus mancher Universitäten gerückt.

5 Vielfalt bei der Personalentwicklung

Die Personalabteilung ist häufig Gestalter der Personalprozesse, z.B. der Personalentwicklung, mit denen die interne Kundschaft arbeitet. Diversity Management heißt hier, darauf zu achten, dass die Prozesse leistungsorientiert sind. Liegt also eine Bewerbung von einem Mann und einer Frau vor, fällt die Entscheidung nach der Leistung und nicht nach dem Geschlecht.

Schaut man allerdings, wie viele Männer und Frauen auf den einzelnen Hierarchieebenen arbeiten, zeigt sich: Je höher es geht, desto weniger Frauen finden sich. Impliziert dies, dass Frauen nicht das Potenzial haben, um in diese Levels aufzusteigen? Oder spielen hier andere Faktoren hinein? In die Beurteilung von Leistung fließen häufig unbewusste Stereotypen und Vorurteile ein. Das können alle Fachleute in Auswahlverfahren bestätigen. Erscheint eine Frau in einem Interview zögerlicher, weil sie tendenziell auch ihre Bedenken offenlegt, bekommt sie u.U. eine schlechtere Beurteilung als ein Mann, der selbstsicher und selbstbewusst erscheint.

Es ist also notwendig, die Personalentwicklungsprozesse im Hinblick auf die Verfahren und Kompetenzen aller Mitwirkenden zu überprüfen. Manche Unternehmen sind dazu übergegangen, Auswahlverfahren nur mit gemischten Auswahlgremien zuzulassen. Eine Frau wird daher nie von einem reinen Männerteam interviewt. So kann der Betrieb sicherstellen, dass unterschiedliche Perspektiven die Qualität der Auswahl erhöhen und die Leistungsorientierung in den Vordergrund rückt.

6 Instrumente des Diversity Managements

Bei den meisten Unternehmen, die Diversity Management umgesetzt haben, finden sich grundlegende Richtlinien zur Vielfalt und deren Wertschätzung. In größeren Unternehmen beziehen sich häufig die Verhaltensrichtlinien bzw. Verhaltensgrundsätze (Codes of Conduct) auf Diversity. In mittleren und kleineren Unternehmen gibt es Betriebsvereinbarungen zu „partnerschaftlichem Verhalten“ oder/und zu einzelnen Diversity-Kriterien wie Behinderung, Migration oder Frauen.

Um sich zu Wertschätzung und Respekt der Belegschaft, Kundschaft und Geschäftspartner und deren Vielfalt zu bekennen, können Firmen die „Charta der Vielfalt“ unterzeichnen (vgl. hierzu auch Böhmer, AuA 1/08, S. 8 ff., in diesem Heft). Die Charta bezieht sich auf eine Vielzahl von Diversity-Merkmalen und beschränkt sich nicht auf eine Dimension. In diesem Rahmen verpflichten sich die Unterzeichnenden ein Arbeits- und Geschäftsumfeld zu schaffen, das frei von Vorurteilen und Ausgrenzung ist. Der Charta-Initiative liegt die Überzeugung zugrunde, dass gelebte Vielfalt und deren Wertschätzung einen Gewinn für das Unternehmen, die Gesellschaft und jeden Einzelnen darstellt.

Wichtig

Wie die Unterzeichnenden der Selbstverpflichtung nachkommen, entscheiden sie selbst sowohl im Hinblick auf ihr Geschäftsumfeld und ihre Strategie als auch unter Berücksichtigung bereits begonnener Aktivitäten. Die Charta der Vielfalt liefert dazu einen systematischen und einheitlichen Rahmen und gibt Ansatzpunkte für die Umsetzung unter www.charta-der-vielfalt.de.

7 Diversity Training

Der Schlüssel zur Einführung von Diversity Management ist Training. Es soll die Kompetenzen im Umgang mit Vielfalt für unterschiedliche Zielgruppen (Personalabteilung, Führungskräfte, Fachabteilungen etc.) entwickeln und fördern. Vor allem die Einführungsphase von Diversity Management zielt darauf, ein Bewusstsein für Vielfalt und Wertschätzung zu schaffen.

Praxistipp

Wichtig ist die Auswahl geeigneter Trainer, denn Diversity Management ist in Deutschland noch ein relativ neuer Ansatz. Unternehmen sollten nicht nur darauf achten, dass Trainer das Thema richtig verstanden haben, sondern auch, dass es als Business- statt als „Betroffenheitsthema“ vermittelt wird.

Die Evaluation der Trainings gibt einen guten Hinweis darauf, wie die Wirkung von Diversity Management im Unternehmen einzuschätzen ist und welche Herausforderungen in der weiteren Umsetzung auf dem Weg liegen. Auf Grundlage der Daten können Betriebe außerdem Diversity-, Führungs- und Fachkompetenzen definieren.

Unternehmen, die in der Umsetzung von Diversity Managements bereits fortgeschritten sind, sollten sich darauf konzentrieren, weitergehende Kompetenzen zu vermitteln, z.B. zum Thema „Zusammenarbeit von Frauen und Männern“ oder „Erfolgreiches Führen von altersgemischten Teams“. Vielfach sind diese Angebote in den Bildungskatalogen von Unternehmen oder Bildungsanbietern schon zu finden. Einige Unternehmen haben ihre Fach- und Führungsentwicklungsmaßnahmen schon um diese oder ähnliche Trainingsinhalte erweitert.

8 Mentoring und Rollenvorbilder

Typisch für Diversity Management ist das Thema Mentoring. Es ist in den unterschiedlichsten Facetten zu finden, z.B. als „Reverse-Mentoring“. Dabei vermittelt der Mentor, der aus einem unteren Hierarchielevel stammt, dem Mentee aus einem hohen Level einen Eindruck von seiner Position. Mentoring ist ein sehr wirkungsvolles Instrument, da es Begegnungen und Auseinandersetzungen zwischen Menschen herbeiführt, die sich im Arbeitsalltag sonst nicht treffen. Ein rein männlich besetzter Vorstand kann sich wahrscheinlich nur vage vorstellen, mit welchen Vorurteilen und Problemen sich eine junge Ingenieurin im Unternehmen konfrontiert sieht.

Diversity Management arbeitet außerdem mit Rollenvorbildern. Sie sollen zeigen, dass auch Menschen, die nicht dem typischen Bild eines Karriere-menschen entsprechen, im Unternehmen Karriere machen können und auf allen Hierarchieebenen zu finden sind. Der „Girls' Day“ (vgl. AuA 5/07, S. 262) vermittelt z.B. jungen Mädchen Berufsbilder von Berufen, in denen Männer überwiegen. So sind bspw. Rollenvorbilder von Frauen in Ingenieurberufen eher selten. Wenn nun Mädchen an diesem Tag Ingenieurinnen kennen lernen, erweitert dies ihr Berufswahlspektrum und ermuntert sie, sich auch in diese Richtung zu entwickeln.

Wichtig

Wie man sich vorstellen kann, ist Diversity Management kein Programm, das Unternehmen innerhalb von ein oder zwei Jahren „abarbeiten“ können. Diversity als Veränderung der Verhaltensweisen und Unternehmenskultur braucht Zeit, um sich in allen Prozessen des Geschäfts abzubilden. Viele sehen Diversity Management daher als den Start einer Reise an. Ziel ist es, eine Kultur im Unternehmen zu schaffen, die von Offenheit und Wertschätzung geprägt ist und in der Vielfalt als Bereicherung verstanden wird, zum Vorteil jedes Einzelnen, des Unternehmens und letztendlich auch der Gesellschaft.

9 Fazit

Diversity Management ist ein breiter Ansatz zum Thema Vielfalt im Unternehmen. Vor allem im Hinblick auf die zu erwartenden demografischen Veränderungen in Deutschland und Europa sowie die weiter zunehmenden Einflüsse der Globalisierung stellt Diversity Management ein zeitgemäßes und zukunftssträchtiges Management-Instrument zur Unternehmensführung dar.

Bei Diversity Management geht es um ein längerfristiges Thema. Es wird Zeit brauchen, bis es sich etabliert hat und breite Anerkennung bekommt – ähnlich wie bei der Einführung des Qualitätsmanagements vor einigen Jahren. Von daher sind Betriebe gut aufgestellt, die sich mit dem Thema schon auf den Weg gemacht haben und sich für die Zukunft fit halten. Und nicht nur die großen Unternehmen sehen hier ihre Chance. Zunehmend entdecken mittelständische Betriebe die Vielfalt in ihrer Belegschaft und dem Geschäftsumfeld und starten Maßnahmen.

Die Personalabteilung spielt hierbei eine wichtige Rolle, da Diversity Management kein einfaches und selbsterklärendes Thema ist. Hier sind die Personaler mit ihrem Fachwissen und Erfahrungen zur Unterstützung der internen Kundschaft gefragt.