



10 gute Gründe für Diversity

Michael Stuber, mi•st [Consulting, Köln

Guten Tag und schönen Dank für die Gelegenheit, Ihnen einige Erkenntnisse zum Thema *Diversity* näher zu bringen. Mein Hauptthema heute ist die Entwicklung und Darstellung von 10 guten Gründen für *Diversity*. Vorstellen möchte ich einige Definitionen zum Begriff sowie zu Dimensionen und Betrachtungsperspektiven von *Diversity*. Zum Schluss will ich konkrete Beispiele zur praktischen Umsetzung von *Diversity* in Unternehmen vorstellen.

Prolog: Was ist *Diversity*?

Vermutlich werden sich einige von Ihnen bei der Nennung dieses Themas fragen, was *Diversity* ist, was sich mit diesem Schlagwort verbindet. Ich möchte hierzu einige Definitionen anbieten. Es ist dann an Ihnen zu entscheiden, ob für Sie *Diversity* tatsächlich nur ein Schlagwort ist oder ob Sie darin einen sinnvollen und umsetzbaren Ansatz sehen.

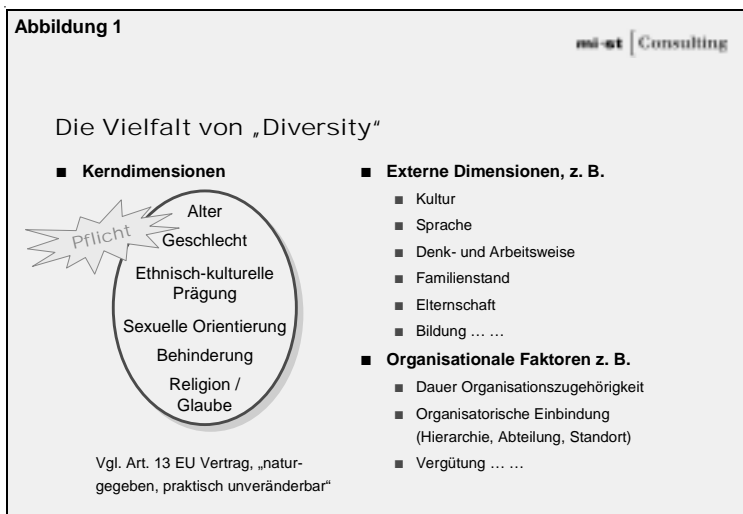
Die Vielfalt von „Diversity“

Die deutsche Übersetzung des englischen Wortes *Diversity* lautet Vielfalt. Vielfalt entsteht durch „Unterschiedlichkeiten“, die auf unterschiedlichen Faktoren beruhen können.

Die in der Abbildung 1 aufgeführten sechs Kerndimensionen von *Diversity* – Alter, Geschlecht, ethnisch-kulturelle Prägung, sexuelle Orientierung, Behinderung und Religion/Glaube – habe ich nicht zufällig ausgewählt. Sie kennen diese möglicherweise aus dem Artikel 13 des Amsterdamer Vertrages der EU,

auf dessen Basis auch in Deutschland Antidiskriminierungsrichtlinien – eine im zivilrechtlichen, die andere im Beschäftigungsbereich – umzusetzen sind. Vermutlich folgte man mit dieser Auswahl dem US-amerikanischen Vorbild, denn dort wurde schon Ende der achtziger Jahre das Modell der Kerndimensionen entwickelt. Es wurden damit jene Charakteristika umfasst, die Menschen entweder von Natur aus gegeben sind oder die sie praktisch nicht verändern können und die deswegen vom Gesetzgeber als besonders schützenswert bzw. förderungswürdig angesehen werden. Die EU hat sich dieser Interpretation offenbar angeschlossen und macht mögliche Diskriminierung an diesen sechs gleichberechtigten Faktoren fest. Mit der Aufnahme von Religion/Glaube in diese Kerndimensionen tun sich manche noch schwer. Oft wird im christlich geprägten Umfeld nicht erkannt, welchen Einfluss die großen Religionen dieser Welt auf ihre Anhänger/innen haben können.

Abbildung 1





Die Vielfalt von *Diversity* geht aber noch weit über die Kerndimensionen hinaus. In der Abbildung sind unter der Überschrift „Externe Dimensionen“ nur ein paar weitere Beispiele genannt. Die Liste könnte noch um zahlreiche Faktoren ergänzt werden, in denen sich Menschen unterscheiden können.

Auch im Hinblick auf Unternehmen gibt es spezifische Formen von Unterschiedlichkeit, die sich in der Belegschaft bemerkbar machen und bei denen es besonders wichtig sein kann, sich mit ihnen zu befassen. Ein Beispiel ist die Dauer der Unternehmenszugehörigkeit. Vielleicht haben Sie es selbst erlebt, dass die Zusammenarbeit zwischen Mitarbeitern, die schon lange im Unternehmen sind, und anderen, die erst vor kürzerer Zeit eintraten, nicht so gut funktioniert. Solche Faktoren der Unterschiedlichkeit könnten zum Thema von *Diversity* gemacht werden.

Als Quintessenz dieses ersten Zugangs zu *Diversity*, ist festzuhalten, dass wir uns in vielem unterscheiden, uns in all dem aber auch gleichen oder ähneln können. Es sollte immer auch daran gedacht werden, dass Vielfalt nicht notwendigerweise etwas Trennendes bedeutet, sondern auch verbinden kann. Ferner kann die Bedeutung, die die einzelnen Dimensionen von Vielfalt haben, ganz unterschiedlich sein. Manche Dinge haben für bestimmte Individuen einen prägenderen Einfluss als für Andere. Organisationen, die sich mit Vielfalt befassen, sind gut beraten (nicht zuletzt vor dem Hintergrund der neuen Antidiskriminierungsgesetzgebung) zwar auf je-



den Fall die primären Faktoren zu berücksichtigen, darüber hinaus aber auch zu prüfen, welche der anderen Faktoren in der konkreten Situation der Organisation wichtig sind. Eine exakte Übertragung der Konzepte von einem Unternehmen auf ein anderes ist nicht möglich.

Die Konzepte für Diversity

Bezogen auf *Diversity* können zwei Sichtweisen unterschieden werden: zum einen die personenbezogene Sichtweise; zum anderen die Sichtweise einer Organisation, d.h. eines Unternehmens, eines



Verbandes, eines Vereins, einer gemeinnützigen GmbH, einer öffentlichen Verwaltung u.ä. Jeder dieser Sichtweisen können zwei Definitionen von *Diversity* zugeordnet werden (Vgl. Abbildung 2).

In der ersten Definition beschreibt *Diversity* das Phänomen, dass sich Menschen in vielen Dingen unterscheiden – oder auch ähneln können –, so wie es zuvor bereits beschrieben wurde.

Mit dem Begriff und dem Ansatz von *Diversity* wird aber noch mehr zum Ausdruck gebracht als die bloße sachlich-faktische Beschreibung von „Vielfalt“.

In der zweiten Definition ist entscheidend, wie eine Person mit Unterschiedlichkeit umgeht, wie bewusst sie sich über bestehende Unterschiede ist und welchen Einfluss diese auf das tägliche Miteinander mit anderen – zum Beispiel im Betrieb – haben können. Es geht um die Frage, welche Einstellung und Geisteshaltung eine Person gegenüber Vielfalt besitzt.

In der dritten Definition bezeichnet *Diversity* ein von Organisationen angewandtes Management-Instrument. Hierbei wird Vielfalt sowohl intern als auch im Rahmen der externen Beziehungen eines Unternehmens bewusst anerkannt und berücksichtigt, sowie gezielt genutzt und gefördert, um den Unternehmenserfolg zu steigern.

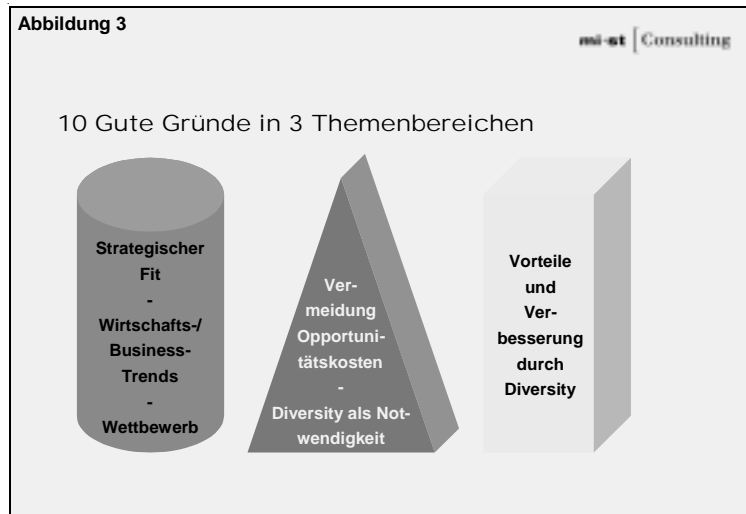
Die vierte Definition bezieht sich schließlich auf die vollständige, konsequente Ausrichtung eines Unternehmens auf Vielfalt und Offenheit beziehungsweise Aufgeschlossenheit und der daraus folgenden Einbeziehung „Anderer“. *Diversity* wird dabei zum Leitgedanken und als Prinzip der Unternehmensführung etabliert, demzufolge alle Aktivitäten Individualität bewusst berücksichtigen und Vielfalt als Erfolgsfaktor aktiv gestalten.

10 gute Gründe für Diversity

Nach dieser kurzen Einführung möchte ich nun zum zentralen Gegenstand meines Beitrags übergehen und 10 gute Gründe für *Diversity* für die gesamte Wirtschaft entwickeln. Diese 10 guten Gründe können drei Bereichen zugeordnet werden:

- *Diversity* ist ein Kernthema hinsichtlich vieler Wirtschaftstrends
- *Diversity* ist für die Wirtschaft zur Notwendigkeit geworden
- *Diversity* bringt den Unternehmen Vorteile und Verbesserungen

Abbildung 3



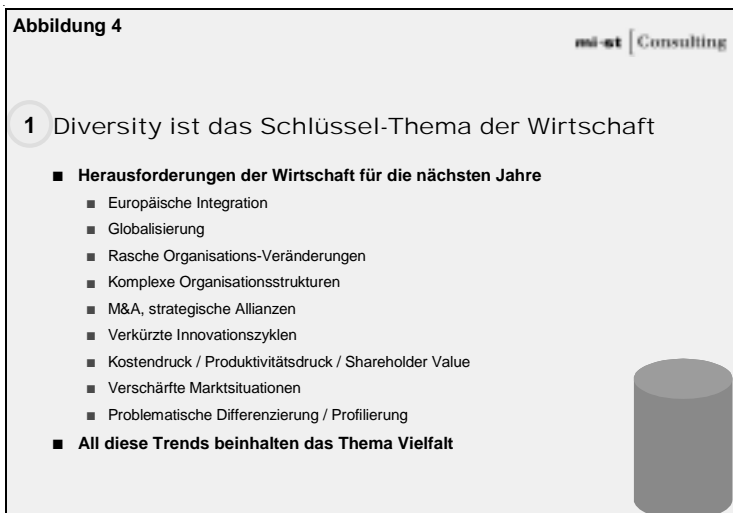
Diversity als Kernthema

Praktisch alle Herausforderungen für die Wirtschaft beinhalten den Aspekt der Vielfalt. Die Europäische Integration und die Globalisierung wie auch die Konzentration durch Firmenzusammenschlüsse oder -übernahmen (M&A) basieren auf dem Miteinander unterschiedlicher Kulturen. Die immer kürzere Bestandsdauer von Organisationsformen sowie die zunehmende Komplexität von Organisationsstrukturen verlangen nach einer größtmöglichen Offenheit der Belegschaft gegenüber neuen Situationen, neuen Kollegen, neuen Prozessen. Die immer kürzeren Innovationszyklen sowie der wachsende „Shareholder-Value“-Druck auf Kosten, Produktivität und Markterfolg erfordern eine optimale Nutzung aller vorhandenen Ressourcen, ein reibungsloses Miteinander und die Ausschöpfung aller Absatzchancen. Alle diese Trends beinhalten das Thema Vielfalt und die Frage der Beachtung von „Individualität“.

Erster guter Grund für *Diversity* ist somit, dass *Diversity* ein Schlüsselthema der Wirtschaft ist.

Verglichen mit Großkonzernen stehen Klein- und Mittelunternehmen (KMU) indes vor anderen Herausforderungen, die aber ebenso das Thema Vielfalt in sich tragen. Die zunehmende Internationalisierung, die 40 % der KMU als Chance, 50 % hingegen als Gefahr ansehen, verlangt Öffnungsprozesse. Erfolgssicherung und -steigerung durch Ausschöpfung der eigenen Mitarbei-

Abbildung 4





ter-Potenziale und die Erschließung von (neuen) Märkten ist auch für KMU ein zentrales Thema. Der bestehende Fach- und Führungskräfte-Engpass erfordert Strategien, um auf dem Arbeitsmarkt er-



Abbildung 5 mi-st Consulting

Diversity als Schlüssel-Thema für KMUs

- **Herausforderungen**
 - Internationalisierung (mind-2002: Gefahr 50%, Chance 40%)
 - Erfolgssicherung und -steigerung über Mitarbeiter und Märkte (mind-2002: Qualifizierung 50%, Motivationsanreize 40 %)
 - Personalwesen nicht unternehmerisch (Haufe-2003)
 - Fach- und Führungskräfte-Engpass (mind-2002: 70% offene Stellen /qualifiziert)
 - Nachfolge (Mittelstand-Spezial: Familie, Verkauf, Externe)
 - Inhabergeführte, flache Hierarchie (Flexibilität und persönlicher Umgang) (AWM)
 - Unternehmenskultur als Antwort auf Wettbewerb (Bertelsmann-Stiftung)
 - Vergütungspolitik (Strametz: Keine Leistungsorientierung)
- **All diese Trends beinhalten das Thema Vielfalt**



heiten und der Umgang zwischen Menschen (Kommunikation, Interaktion), etwa im Verhältnis zwischen den Geschlechtern, deutliche Tendenzen in Richtung Individualisierung und Offenheit. Damit einher gehen Veränderungen im Konsumverhalten und in den Beziehungen zu Geschäftspartnern und Kunden, aber auch ein Wandel der Werte und Einstellungen der Mitarbeiter/innen sowie eine Veränderung der Mitarbeiter-Beziehungen.

folgreich qualifiziertes Personal anzuwerben. Generell wird die Unternehmenskultur zu einem zunehmend wichtigeren Faktor im Wettbewerb. An das (in KMU häufig unterentwickelte) Personalwesen eines Unternehmens richtet sich die Erwartung, die Potenziale der Belegschaft adäquat einzusetzen und zu fördern. Förderliche Charakteristika in der Organisationsstruktur von KMU – wie etwa flache Hierarchien, die größere Flexibilität ermöglichen – werden noch zu selten aktiv genutzt.

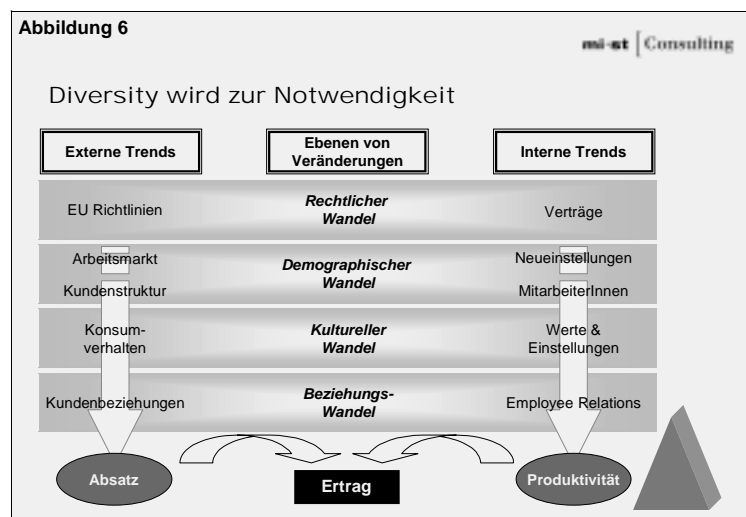
Diversity greift diese Trends als Chance auf, indem Unternehmen jede Art von Unterschiedlichkeit anerkennen und konstruktiv nutzen, was über Steigerungen von Absatz und Produktivität zu einer Verbesserung des Unternehmenserfolgs führt.

Diversity als Notwendigkeit

Unternehmensprozesse müssen sich auf die zahlreichen, teilweise dramatischen Veränderungsprozesse in der Gesellschaft einstellen. Wie zuvor bereits erwähnt, entwickeln sich die rechtlichen Rahmenbedingungen in der EU in Richtung des Schutzes aller Kerndimensionen von Vielfalt. Dies muss auch von Unternehmen berücksichtigt werden.

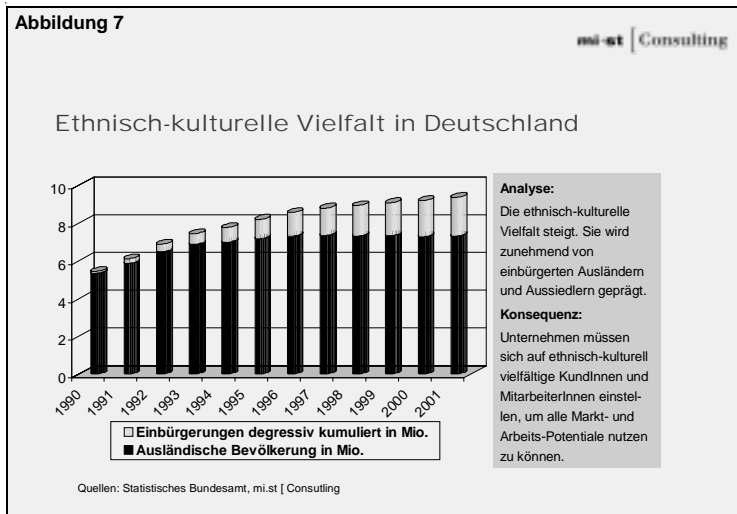
Veränderungen in der demographischen Zusammensetzung der Gesellschaft durch z.B. steigende ethnisch-kulturelle Vielfalt oder durch Verschiebungen in der Altersstruktur finden ihren Ausdruck sowohl in den Arbeits- und Absatzmärkten von Unternehmen als auch in der Belegschaft.

Daneben zeigen die kulturellen Gegeben-



Am Beispiel der ethnisch-kulturellen Vielfalt möchte ich konkreter darstellen, was sich in der Gesellschaft, auf den Arbeits- und Absatzmärkten ändert.

Die dunkelblauen Säulen in der Abbildung 7 basieren auf den offiziellen Zahlen des Sta-



dass diese Vielfalt kaum abgebildet wird: Weder die ethnisch-kulturelle Vielfalt noch die Vielfalt der sexuellen Orientierungen noch die Vielfalt der Generationen noch die Vielfalt der Wertorientierungen findet eine Widerspiegelung im Werbefernsehen. Zuweilen begegnet man exotisch anmutenden „Ausländern“, die nicht in einem realitätsnahen Kontext in Deutschland dargestellt werden, sondern an irgendeinem fernen Schauplatz. Warum macht man in dieser Weise Werbung, obwohl die Marktstrukturen ganz anders aussehen? Dies zeigt, dass auch im Bereich des

Marketing noch vielfältige Potenziale brach liegen. In meinem Buch, das im Winter 2003/04 veröffentlicht wird¹, werden zu diesen Potenzialen ausführliche Betrachtungen und Beispiele vorgestellt.

Aus diesem Exkurs möchte ich aus der vorangegangenen Abbildung 6 zwei weitere gute Gründe für *Diversity* ableiten: Grund Nr. zwei – *Diversity* wird auf der rechtlichen Ebene zur Notwendigkeit - und Grund Nr. drei – *Diversity* bietet Antworten auf gesellschaftliche Veränderungen.

tistischen Bundesamtes zur Anzahl der ausländischen Bevölkerung in Deutschland. Mit diesen Zahlen wird allerdings ein erheblicher Teil der existierenden Vielfalt in Deutschland ausgeblendet, nämlich die vielen eingebürgerten Migrantinnen und Migranten, die zwar deutsche Staatsbürger sind und daher von der Ausländerstatistik nicht mehr erfasst werden, dennoch aber weiterhin zur ethnischen und / oder kulturellen Vielfalt beitragen.

Um dies zu verdeutlichen, ist in der Abbildung die nach einem spezifischen Modell berechnete Anzahl eingebürgerter Migranten als zusätzliches Säulensegment dargestellt. Man erkennt, dass die ethnisch-kulturelle Vielfalt nicht stagniert oder leicht zurück geht, wie dies die Zahlen zur ausländischen Bevölkerung suggerieren, sondern vielmehr weiter ansteigt. Dies bedeutet, dass auch die Arbeits- und Absatzmärkte in Deutschland weiterhin durch eine ethnisch-kulturelle Vielfalt charakterisiert sind.

Andererseits haben wir 2000 repräsentativ ausgewählte Werbespots, die im Deutschen Werbefernsehen gezeigt wurden, daraufhin analysiert, inwieweit sie die bestehende Vielfalt der deutschen Gesellschaft widerspiegeln. Es wird Sie vielleicht nicht überraschen,

Abbildung 8

ethi-st Consulting

- 2 Diversity wird zur rechtlichen Notwendigkeit
- 3 Diversity bietet Antworten auf gesellschaftliche Veränderungen (demographisch, kulturell)

¹ Michael Stuber: **Diversity**. Das Potenzial von Vielfalt nutzen, den Erfolg durch Offenheit steigern. Neuwied u. a. O.: Luchterhand, ca. 270 Seiten.



Die Vorteile von Diversity

Ich möchte nun zum dritten Themenbereich kommen. Hier geht es um die Frage, was ein Unternehmen gewinnt, wenn es in *Diversity* investiert. Ich will dabei zwischen externen und internen Verbesserungen unterscheiden.

Zunächst komme ich zu den externen Verbesserungen, die sich für ein Unternehmen ergeben.

Diversity beinhaltet erhebliche Verbesserungspotenziale im Hinblick auf Marktabdeckung und Kundennähe. Dies gilt nicht nur für spezifische Ethnomärkte, sondern auch für viele andere Marktsegmente. Wenn ein Unternehmen durch *Diversity* offener agiert, häufiger über

Abbildung 9 mi-st Consulting

Diversity steigert den Unternehmenserfolg

Extern		Intern	
Kunden & Märkte 4	<ul style="list-style-type: none"> • Höhere Marktanteile • Neue Marktsegmente • Bessere Kundenbeziehung 	Persönlich/ Individuell 8	<ul style="list-style-type: none"> • Verbesserte Produktivität (quantitativ und qualitativ) • Erhöhte Loyalität, Motivation
Shareholders 5	<ul style="list-style-type: none"> • Verbessertes Rating • Höhere Attraktivität 	Zwischenmenschlich 9	<ul style="list-style-type: none"> • Verbesserte Gruppenarbeit und Zusammenarbeit • Besseres Zusammenspiel neuer Kollegen
Arbeitsmarkt 6	<ul style="list-style-type: none"> • Besserer Zugang zu breiteren Marktsegmenten • Verbessertes Personal-Image 	Organisational 10	<ul style="list-style-type: none"> • Höhere Offenheit gegenüber Veränderungen (M&A, OE) • Effektivere Re-organisation
Umfeld 7	<ul style="list-style-type: none"> • Höheres Ansehen 		

den Tellerrand blickt und prüft, welche Segmente möglicherweise übersehen wurden, was noch verbessert werden könnte, werden neue Märkte erschlossen und höhere Marktanteile erzielt. Wenn die Vielfalt der Kunden stärker berücksichtigt wird, anstatt das Marketing so zu gestalten, als seien Alle gleich – stellvertreten durch den Durchschnitt – dann werden auch bessere Kundenbeziehungen aufgebaut (guter Grund Nr. 4).

Zudem besteht über *Diversity* die Möglichkeit, auf das für viele Unternehmen so wichtige Thema des Aktienkurses Einfluss zu nehmen. Zahlreiche Untersuchungen aus den USA und aus Großbritannien besagen nämlich, dass die Aktienkurse von Unternehmen, die ernsthaft Diversity-Strategien verfolgen, sich bezogen auf den jeweiligen Branchenvergleichsindex langfristig besser entwickeln. Von Unternehmen, die ihre Potenziale besser nutzen, werden bessere Ergebnisse erwartet. Es ist dann keine Überraschung, dass sich der Aktienkurs und auch die Bewertung des Unternehmens durch Analysten – immer mehr von ihnen achten auf die Maßnahmen eines Unternehmens im Bereich *Diversity* – verbessern.

Allerdings werden diese Aspekte in der gegenwärtigen wirtschaftlichen Situation gelegentlich mit einem zynischen Lächeln quittiert: ‚Schön und gut‘, heißt es da zum Beispiel, ‚Diversity mag den Zu-

gang zu Arbeitsmarktsegmenten und das Personalimage verbessern (guter Grund Nr. 5), aber das interessiert doch momentan kein Unternehmen; die denken doch eher an Entlassungen‘. Eine aktuelle Untersuchung von klein- und mittelständischen Unternehmen sagt dagegen, dass ein ganz wesentlicher Hemmschuh für die wirtschaftliche Entwicklung dieser Unternehmen weiterhin darin besteht, dass sie nicht ausreichend Fach- und Führungskräfte gewinnen. Wenn dem so ist, warum nutzen diese Unternehmen nicht *Diversity*, um sich auf dem Arbeitsmarkt nach „anderen“ Kandidatinnen und Kandidaten umzusehen, die bisher noch nicht angesprochen wurden. Häufig funktioniert Personalbeschaffung aber nach dem Motto ‚wir brauchen jemanden, der hier rein passt‘. Viele von Ihnen werden das vermutlich schon gehört haben. Wenn aber immer nur Leute eingestellt werden, die ‚rein passen‘, dann ist es kein Wunder, dass Monokulturen entstehen. Monokulturen haben aber die Eigenschaften, Menschen, die tatsächlich anders sind, aktiv abzulehnen.

Diversity wird weiterhin ein immer öffentlichkeitswirksames Thema – die Entwicklung in Deutschland in den letzten zwei Jahren ist ein anschaulicher Beleg dafür. Immer mehr Unternehmen interessieren sich für das Thema, weil die Gesellschaft immer vielfältiger wird. Und immer mehr Menschen leben in vielfältigeren Lebenswirklichkeiten und achten daher darauf, welche Unternehmen dem *Diversity*-Ansatz folgen. Wenn ein Unternehmen Vielfalt wertschätzt und ernst nimmt, stärkt es damit auch sein öffentliches Ansehen (guter Grund Nr. 7). Eine vor einigen Monaten durchgeführte Umfrage förderte zutage, dass Unternehmen eine große Furcht vor möglichen Imageschäden haben und viele nicht wissen, wie sie damit umgehen können. Leider wird noch selten erkannt, dass man in diesem Punkt *Diversity* pro aktiv nutzen könnte.

Welche Verbesserungen bringt *Diversity* intern? Hier geht es um die Effekte von *Diversity* auf den einzelnen Mitarbeiter, die einzelne Mitarbeiterin. Wenn Sie Mitarbeiter



in ihrer Vielfalt wertschätzen, wenn Sie sie motivieren, indem Sie bei ihren Stärken ansetzen und diese fördern, hat das erheblichen Einfluss auf deren Loyalität wie auch auf deren Engagement. Dies trägt auf zweifache Weise zum Produktivitätszuwachs bei: zum einen qualitativ, weil die Mitarbeiter besser arbeiten, zum anderen quantitativ, weil sie gerne auch einmal mehr arbeiten und sich mehr engagieren, weil sie produktiver sind und weil mögliche Wechselabsichten zu anderen Unternehmen schwinden (guter Grund Nr. 8).

Ein weiterer wichtiger Grund bezieht sich auf die zwischenmenschliche Ebene. Teamarbeit wird immer bedeutender. Menschen aus unterschiedlichen Bereichen oder Hierarchien arbeiten in Projekten zusammen. Die Belegschaft muss lernen, mit ihrer zunehmenden Vielfalt bestmöglich umzugehen. Sie muss lernen, Kolleginnen und Kollegen, die anders sind als sie selbst, anzuerkennen nach dem Motto: ‚Zeige uns, was du in unserem Projekt als Stärke einbringst und lass uns unser Team so organisieren, dass jeder seine Sichtweisen einbringen kann.‘ Niemand in einem solchen Team könnte allein das erreichen, was gemeinsam erreicht wird (guter Grund Nr. 9). Wie gehen Unternehmen vor, wenn sie ein neues Produkt entwickeln? Anstatt Personen mit gleichen Kompetenzen zu einem Team zusammenzustellen, nehmen sie zum Beispiel einen Finanzexperten, eine Produktionsexpertin, einen Experten für Forschung und Entwicklung sowie eine Marketingexpertin. Für die meisten ist es ganz selbstverständlich, dass Vielfalt gut ist für Kreativität und Innovation – dieses Prinzip wird allerdings meist nicht zu Ende gedacht. Diversity könnte helfen, über den Bereich der Qualifikation hinaus die vielen Unterschiede zu erkennen, die ähnlich genutzt werden können.

Aufgeschlossenheit und Offenheit sind eine

bedeutende Voraussetzung, um in einem dynamischen Umfeld, in dem häufig organisatorische oder strategische Veränderungen vorgenommen werden, erfolgreich zu sein. Diversity als offene Geisteshaltung trägt insofern zu Verbesserungen auf der Ebene der Organisation bei (guter Grund Nr. 10).

Die Homepage von **mi•st** [Consulting – www.ungleich-besser.de – enthält viele weitere Informationen und Download-Angebote zum Thema *Diversity*.

Das neue Buch von Michael Stuber „**Diversity**“ erscheint im Winter 2003/04 im Luchterhand-Verlag.

Nochmals kompakt: 10 gute Gründe für Diversity

Ich möchte die 10 Gründe für *Diversity*, die wir nacheinander entwickelt haben, nun nochmals zusammenfassen.

Diversity ist das Schlüssel-Thema der Wirtschaft, weil es zu sehr vielen gegenwärtigen Trends in der Wirtschaft passt. *Diversity* wird zur rechtlichen Notwendigkeit vor dem Hintergrund der Antidiskriminierungsgesetzgebung. *Diversity* ist eine wichtige mögliche Antwort auf demographische und kulturelle Veränderungen. *Diversity* bringt Marktvorteile, dient der Aktienkurspflege, steigert das Personalimage wie auch das öffentliche Ansehen eines Unternehmens. *Diversity* setzt Mitarbeiterpotenziale frei, verbessert die Zusammenarbeit und erhöht die Effektivität von Organisationen.

Abbildung 10

mi•st [Consulting

10 Gute Gründe für Diversity

1. Diversity ist das Schlüssel-Thema der Wirtschaft
2. Diversity wird zur rechtlichen Anforderung
3. Diversity bietet Antworten auf gesellschaftliche Veränderungen
4. Diversity bringt Marktvorteile
5. Diversity dient der Kurspflege
6. Diversity steigert das Personal-Image
7. Diversity ist dem öffentlichen Ansehen zuträglich
8. Diversity setzt Mitarbeiter-Potenziale frei
9. Diversity verbessert die Zusammenarbeit
10. Diversity erhöht die Effektivität von Organisationen

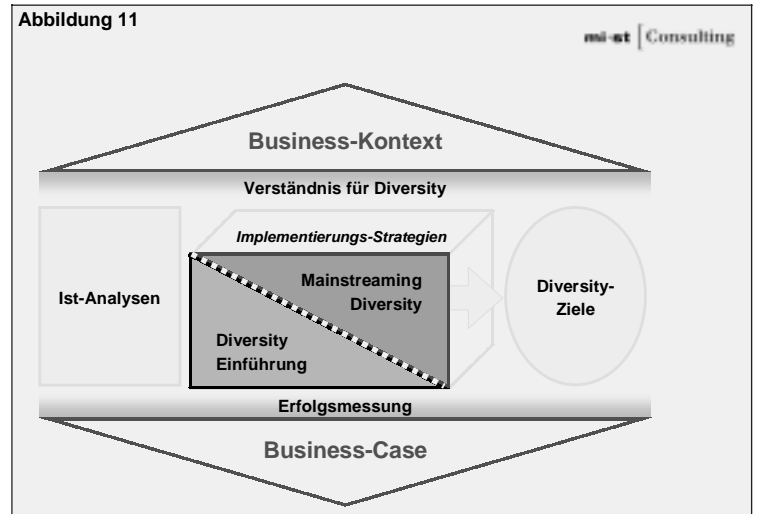


Epilog: Wie wird *Diversity* umgesetzt?

Wie wird *Diversity* nun konkret umgesetzt? Wir haben dazu ein Modell entwickelt (vgl. Abbildung 11), das ich Ihnen vorstellen möchte. Als ersten, äußerst wichtigen Schritt sind Grundlagen zu schaffen, die ich näher ausführen möchte. Der zweite wichtige Punkt bei der Einführung von *Diversity* ist, ein professionelles Projekt- oder Prozessmanagement einzusetzen. Die vielerorts verbreiteten aktionistischen Ansätze oder Inselösungen, die für die Pressearbeit verwertet werden, können meist nicht zu einer nachhaltigen Veränderung der Organisationskultur führen. Genau dies ist aber erforderlich, wenn die zuvor dargestellten Vorteile erreicht werden sollen.

Der Umsetzungsprozess selbst besteht aus zwei Elementen. Zunächst muss das neue Thema *Diversity*, das Sie in Ihre Organisation einbringen wollen, vorgelebt werden. Dies ist auf ganz verschiedene Weise möglich: Zuerst gestalten Sie vielleicht Poster, oder Sie erstellen eine Intranetseite, danach führen Sie Trainings durch, vielleicht verabschieden Sie eine Betriebsvereinbarung. Diese Art von Aktivitäten wird im Zeitverlauf weniger wichtig.

Zunehmend wichtiger wird es dagegen, die Organisation anzupassen und dabei unter der Fragestellung zu analysieren, welche der bestehenden Systeme zu einer Monokultur geführt haben. Warum gab es bislang nicht die vielfältige Belegschaft und die nötige Offenheit? Ein Ergebnis dieser Analyse wird vermutlich sein, dass in den Systemen so genannte *Biases* eingebaut waren – ins Deut-



sche übersetzt könnte man vielleicht ‚Filter‘ sagen – wie z. B. in Stellenbeschreibungen. Das System, das zur Monokultur geführt hat und diese aufrecht erhält, muss an diesen Stellen verändert werden, so dass die eingeführten Maßnahmen zur Kulturveränderung nicht verpuffen. Sie kennen vermutlich dieses Prinzip unter dem Begriff des *Mainstreaming* im Zusammenhang mit *Gender Mainstreaming*. Ich denke, dass *Gender Mainstreaming* ein richtiger Ansatz ist, glaube aber auch, dass es mit einem nur unwesentlich höheren Aufwand möglich wäre, das *Mainstreaming* auf die gesamte Palette von *Diversity* zu beziehen und die Systeme gleichzeitig auch nach anderen Unausgewogenheiten, als nur bezüglich Geschlecht, zu durchleuchten.

Ich möchte an dieser Stelle nochmals auf die erforderlichen Grundlagen für die Einführung von *Diversity* zurück kommen. Eine Grundlage sind Promotoren, die man – wie bei jeder Veränderung – benötigt. Ferner muss herausgearbeitet werden, wo die Bezüge zum Kerngeschäft liegen, der Produktion und dem Verkauf von Glas oder Autos beispielsweise. Die Vorteile, die mit der Einführung erzielt werden sollen, müssen festgehalten werden, um später den erreichten Stand messen zu können. Eine wesentliche Erleichterung bei der Einführung von *Diversity* ist die Festlegung eines genauen Zielsystems, das Aufschluss darüber gibt, welcher künftige Zustand erreicht werden soll und welchen unterstützenden Beitrag *Diversity* hierbei leisten kann. Dies gilt nicht zuletzt deswegen, weil *Diversity* oft mit sozial-romantischen Ansätzen verwechselt wird. Wenn dagegen ein fundierter *Business Case* existiert und daraus hervorgeht, warum zum Beispiel mehr Frauen in Führungspositionen sein sollten, wird die Argumentation wesentlich leichter.

Der vorliegende Text und die darin enthaltenen Grafiken wurden für die Dokumentation eines Tagungsbeitrags für das InPact-Projekt erstellt. Jegliche weitere Nutzung bedarf unserer vorherigen Einwilligung.

© 1997-2003 mi•st | Consulting

Einführung: Top-Down und Bottom-Up

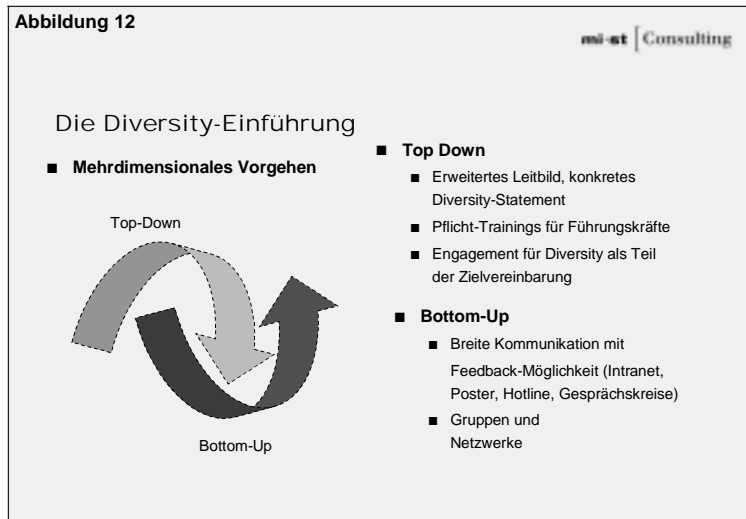
Vor allem, wenn die Einführung von *Diversity* gleichzeitig „von oben“ und „von unten“ erfolgt, lassen sich in Organisationen Veränderungen bewirken.

Ein Beispiel für eine *Bottom-Up* Initiative sind zwei Anzeigenkampagnen der Deutschen Bank in ihrer Mitarbeiterzeitschrift mit dem Titel „Es sind die Unterschiede, die uns weiterbringen“. Die Motive dieser Anzeigen wurden auch für Klappkarten und Aufsteller in der Kantine oder bei Veranstaltungen verwendet, die zur Bewusstmachung eingesetzt wurden. Beispielhaftes Element einer *Top-down* Einführung ist eine von Ford veröffentlichte *Diversity Policy*, in der als Erwartung formuliert wird, was mit *Diversity* erreicht werden soll, wie man sich künftig verhalten wird und was von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erwartet wird – unterschrieben vom obersten europäischen Chef von Ford.

Diversity Mainstreaming

Zu den wichtigen Maßnahmen im Rahmen des Diversity Mainstreaming gehört es beispielsweise, Stellenbeschreibungen oder Personalmanagementsysteme unter der Fragestellung zu prüfen, wie mehr Vielfalt etwa im Hinblick auf Arbeitsformen, Arbeitszeiten und Arbeitsplätze (Stichwort: Vereinbarkeit von Privat- und Berufsleben) herbeigeführt werden könnten.

Abbildung 12



Der Lebensmittelkonzern Kraft hat eine Broschüre herausgegeben mit dem Titel „Vielfalt als Kultur“. Dies beinhaltet u.a., ein möglichst flexibles Arbeiten zu ermöglichen und für Männer und Frauen verschiedener Altersklassen und verschiedener Lebenssituationen geeignete Arbeitszeitmodelle bereitzustellen.

Auch im Bereich des Marketing gibt es interessante Ansätze von Unternehmen, die durch eine stärkere Differenzierung einen größeren Kreis von Kundinnen und Kunden ansprechen. Dies ist natürlich auch über die Sprache möglich. Die erfolgreiche regionale Telefongesellschaft im Rheinland NetCologne verdankt ihre Stellung unter anderem einer sehr offenen Marktansprache. Dies beinhaltet die Einrichtung einer türkischsprachigen Hotline, über die Menschen anrufen können, die mit ihrer Telefongesellschaft lieber türkisch sprechen möchten. Ebenso gibt es dort eine schwul-lesbische Kampagne, um auch die vielfältigen sexuellen Orientierungen der Kundinnen und Kunden anzusprechen.

Sie sehen, Vielfalt ist ein sehr breites Konzept und bietet sehr viele Möglichkeiten. Ich hoffe, dass Sie Gelegenheit haben, dies in den nachfolgenden Workshops zu vertiefen und genauer zu erkunden.

Michael Stuber, Inhaber der in Köln angesiedelten Unternehmensberatung **mi•st** [Consulting, verfügt über langjährige Erfahrungen als Diversity-Berater sowohl im europäischen wie auch im deutschen Raum.

Abbildung 13

