

Die Kölner Diversity-Beratung mi.st Consulting geht in einer Studie der Frage nach, wie europäische und amerikanische Unternehmen mit der Vielfalt und Individualität ihrer Belegschaft umgehen. Die Untersuchung gibt Aufschluss darüber, wie Unternehmen Diversity einführen und welche Erwartungen sie daran knüpfen



Zwanzig Unternehmen aus Europa und den USA nahmen an der Umfrage teil.

# Diversity als Strategie

Chancengleichheit für Frauen und Männer, interkulturelles Management oder Work-Life-Balance – immer mehr Unternehmen berücksichtigen die zunehmende Vielfalt und Individualität ihrer Belegschaften. Diversity bietet einen Rahmen für diese Aktivitäten (vergleiche Abbildung 1). Wo liegen aber die Vorteile dieses Ansatzes und wie verläuft eine erfolgreiche Einführung von Diversity?

Über das Internet, die Fachpresse, Konferenzen und in spezialisierten Umfeldern wie Total E-Quality oder CSR Europe (Corporate Social Responsibility) identifizierten die Forscher mehr als sechzig Großunternehmen in ganz Europa, die sich erkennbar mit Diversity beschäftigen und boten diesen eine kostenlose Teilnahme an der Studie an. Zwanzig Firmen – je zur Hälfte Unternehmen mit (Konzern-)Hauptsitz in den USA oder Europa – füllten schließlich den zwölfseitigen Fragebogen aus.

Von dreizehn eingeladenen deutschen Konzernen nahm nur ein Unternehmen an der Untersuchung teil, obwohl mehrere namhafte

Blue Chips Diversity gezielt bearbeiten. Neben Frankreich weist Deutschland damit die niedrigste Teilnahmequote auf. Hohes Interesse und Engagement zeigten dagegen Unternehmen aus Skandinavien, Holland, Großbritannien sowie europäische Tochtergesellschaften amerikanischer Konzerne (meist mit Sitz in England, Belgien oder der Schweiz).

## Verständnis von Diversity

Was Unternehmen unter Diversity verstehen, untersuchten wir zunächst in einer offenen Frage und analysierten die Antworten auf verwendete Begriffe.

Praktisch alle Unternehmen schließen Unterschiede oder Unterschiedlichkeit in ihr Verständnis von Diversity ein. Dies ergibt sich aus der englischen Begrifflichkeit, die das Phänomen Vielfalt benennt und aus dem ursprünglichen Grundanliegen, Verschiedenheit von Menschen zur Wahrung von Fairness und Gerechtigkeit anzuerkennen.

Die Mehrzahl der befragten Firmen gaben an, Diversity als Instrument zur Steigerung des

Erfolges in ihrem jeweiligen Kerngeschäft einzusetzen. Dies ist insofern bemerkenswert, als dass Diversity – vor allem in Deutschland – zuweilen als weiches Personal-Thema oder als »neue Form der Frauenförderung« wahrgenommen wird. Dem gegenüber weisen unsere Ergebnisse darauf hin, dass internationale Unternehmen die optimale Nutzung vielfältiger Qualifikationen, unterschiedlicher Arbeits- und Absatzmarktsegmente sowie der zunehmenden gesellschaftlichen Vielfalt als wesentlichen ökonomischen Erfolgsfaktor ansehen. Die Wertschätzung von Unterschieden, die Vermeidung jeglicher Ausgrenzung und die besondere Achtung der Individualität jedes einzelnen Menschen stellt ein weiteres Element vieler Diversity-Definitionen dar.

Weiterhin fragten wir nach der Einbeziehung verschiedener Themen im Rahmen von Diversity. Etwa siebzig Prozent der Teilnehmer orientieren sich an dem Modell der sechs Kern-Dimensionen: Alter, Geschlecht, Ethnizität, sexuelle Orientierung, religiöse Glaubensprägung und Behinderung. Allerdings werden

## Kompakt

- Diversity wird von den meisten der befragten Unternehmensvertretern als Instrument zur Erfolgssteigerung im Kerngeschäft gesehen.
- Die erhöhte Produktivität der einzelnen Mitarbeiter und eine bessere Teamarbeit ist der am häufigsten genannte interne Nutzen von Diversity.
- Während amerikanische Unternehmen gezielt im Sinne einer HR-Vielfalt einstellen, setzen europäische Unternehmen Diversity-Kriterien zur Überprüfung tatsächlicher Neutralität im Rekrutierungsbereich ein.

## Mehr zum Thema

Europäische Konferenz »Global Diversity in the Workplace«, 28./ 29. Januar 2002, Amsterdam (Informationen über [mi.st@NetCologne.de](mailto:mi.st@NetCologne.de))

Stuber, M., »Corporate Practices«. In: Simons, George F. (Hrsg.), EuroDiversity. Managing Cultural Differences Series. New York u. a. O.: Butterworth-Heinemann. (in Vorbereitung)

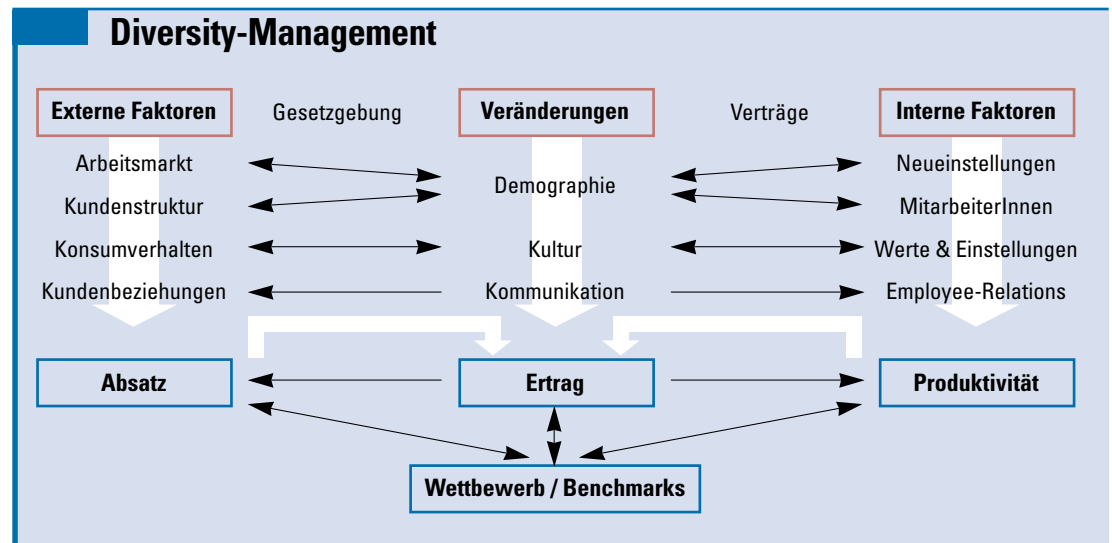


Abbildung 1: Unternehmensprozesse sollten den geltenden demografischen, kulturellen und kommunikativen Rahmenbedingungen angepasst werden.

nicht all diese Faktoren gleichermaßen bei der konkreten Umsetzung berücksichtigt. Europäische Unternehmen verfolgen hierbei breitere Ansätze als US-Konzerne. Eine Reihe von Teilnehmern wies darauf hin, dass vor allem ein umfassender Diversity-Ansatz, der die gesamte Vielfalt aller Mitarbeiter einbe-

zieht auf Akzeptanz stoßen und dadurch erfolgreich sein wird.

### Relevanz für Unternehmen

Inwiefern Diversity für Unternehmen wichtig ist, beleuchtet die Studie aus unterschiedlichen Perspektiven: Der Bezug zu allgemeinen wirt-

schaftlichen Entwicklungen, das Reagieren auf gesellschaftliche Veränderungen und gezielte Verbesserungen in betrieblicher Hinsicht.

Als wichtigsten Trend mit Blick auf Diversity nannten die Befragten kontinuierliche Veränderungen der Organisationsstrukturen. Tatsächlich kann die Wertschätzung von Vielfalt

# Internationales

zu einer größeren Offenheit und Flexibilität führen und so die Arbeit in neuen Strukturen, Prozessen und mit neuen Kollegen verbessern. Als weitere relevante Entwicklungen werden Internationalisierung und die Notwendigkeit, sich strategisch von anderen Unternehmen zu unterscheiden, genannt.

Die bedeutendsten demografischen Veränderungen in der Gesellschaft, auf die Unternehmen mit Diversity reagieren, sind das sich wandelnde Geschlechterverhältnis und die zunehmende ethnisch-kulturelle Vielfalt. Ferner werden die Altersschere und die Beschäftigungsmöglichkeit von Menschen mit Behinderungen als wesentliche Entwicklungen gesehen, auf die Diversity eingeht.

Im Bereich des Werte- und Einstellungswandel gaben die Befragten vor allem die unterschiedlichen Werte der verschiedenen Generationen sowie die sich grundlegend ändernden Lebensziele und -prioritäten als Herausforderungen an, die Diversity aufgreift.

Der dritte Teil des so genannten Business-Case für Diversity beschreibt die Verbesserungen, die erzielt werden sollen. Wir unterteilen diese in externe Nutzen, die nach Stakeholdern (Kunden, Arbeitsmarkt, Investoren, Gesellschaft) gegliedert werden, und in interne Verbesserungen auf verschiedenen Ebenen (individuell, interpersonal, organisational).

## Arbeitgeberimage

Die größten externen Vorteile von Diversity erwarteten die Befragten in den Bereichen Personalbeschaffung und Kundennähe. Vor allem europäische Unternehmen erhoffen sich eine bessere Ausschöpfung aller verfügbaren Arbeitsmarktpotenziale und ein besseres Arbeitgeberimage (Personalimage). In der Tat kommt Diversity der Offenheit und multikulturellen Aufgeschlossenheit von Nachwuchskräften entgegen. Cable & Wireless erhielt für eine Diversity-orientierte Rekrutierungskampagne sogar eine Auszeichnung.

## Verbesserte Kundenbeziehungen

Amerikanische Konzerne sehen den Schwerpunkt auf verbesserten Kundenbeziehungen. Hier bringt Diversity Vorteile durch ein differenziertes Customer-Relationship-Management, das bewusst auf Stereotypisierungen (etwa von Männern oder Frauen oder älteren Kunden) verzichtet. Ferner sehen viele Befragte auch Vorteile in der Marktabdeckung, die Diversity durch das Aufzeigen bislang unbeachteter Absatzchancen verbessert. So bearbeitet Virgin Retail das Marktsegment Behinderte beispielsweise durch die Bereitstellung von Vergrößerungsgläsern in Kaufhäusern und Gebärdensprachkurse für Verkäufer.

## Teambeziehungen

Die am häufigsten genannten internen Nutzen sind die Verbesserung von Teamarbeit und die erhöhte Produktivität der einzelnen Mitarbeiter. Tatsächlich dürfte die bewusste Wertschätzung und aktive Nutzung von Unterschied-

lichkeit zu effektiverer Zusammenarbeit im Unternehmen und höherer Zufriedenheit führen. Dies wiederum trägt zur Senkung von Abwesenheit, Krankenstand und Fluktuation und damit zur Kostenreduzierung bei. Ebenso kann Diversity bewirken, dass insgesamt mehr und bessere Arbeitsbeiträge geleistet werden, weil monokulturelle Beschränkungen auf erwünschte Inputs beseitigt werden.

### Zielsetzungen

Welche Ausrichtungen Diversity aufweist, untersuchte unsere Studie über die (offene) Frage nach den verfolgten Zielen.

Eine vielfältige Belegschaft und ein offenes Arbeitsumfeld zu haben, in dem Unterschiede als Erfolgsfaktor angesehen und genutzt werden, stellten die häufigst genannten Aspekte dar. Hierdurch wird deutlich, dass Vielfalt nicht als Selbstzweck, sondern in Verbindung mit entsprechenden Kompetenzen und Umfeldbedingungen verfolgt wird.

Wie schon bei den Diversity-Definitionen finden sich businessbezogene Zielsetzungen weniger häufig. Diese zeigten sich meist in dem Bestreben, die Struktur von Arbeits-, Absatz- und Finanzmärkten intern abzubilden, um den (Geschäfts-) Erfolg des Unternehmens zu steigern. Mehrere Teilnehmer bestätigten, dass diese wirtschaftliche Ausrichtung für den Erfolg von Diversity entscheidend ist. In Deutschland würde dies in vielen Fällen eine Neuori-

entierung von Fairness- oder konfliktorientierten Ansätzen (klassische Frauenförderung, Ausländerintegration oder Beschäftigung von Behinderten) erfordern.

### Implementierungsansätze

Die Studie hat eine grobe Unterscheidung von drei Strategien zum Initiieren von diversityorientierten Veränderungen vorgenommen:

### Erfolgsfaktoren für Diversity

- **Akzeptanz:** Die Vermeidung des Eindruckes der Bevorzugung bestimmter Gruppen durch die Berücksichtigung der gesamten Vielfalt aller Stakeholder
- **Business-Fokus:** Der enge und klare Bezug zu den ökonomischen Rahmenbedingungen und Zielen eines Unternehmens
- **Ganzheitlichkeit:** Die Vernetzung von HR, Marketing und Unternehmenskommunikation mit weiteren betrieblichen Funktionen zur Verbesserung des Unternehmenserfolges
- **Kohärenz:** Eine Zusammenführung der Interessen von Mitarbeiter (Interessenvertreter oder Mitbestimmungsorgane) und Unternehmensführung
- **Einheit durch Vielfalt:** Die Wertschätzung und Nutzung von Unterschiedlichkeit und Individualität als gemeinsamer Wert

### Befragt wurden:

Air Products Europe	DuPont Europe	Lufthansa
Air Rianta	Ford of Europe	Procter & Gamble Europe
American Express Europe	GE Plastics Europe	Sara Lee / DE
Bausch & Lomb	General Motors Europe	Shell
British Airways	IF/Skandia	Telia
British Telecom	Kraft Foods Europe	Virgin Retail
Cable & Wireless	Lucent Europe	

- Diversity als Pflicht: Verordnungen, Anweisungen, Quoten oder Policies durchsetzen.
- Diversity als Ratio: Den Business-Case, den Nutzen oder die Opportunitätskosten erkennen.
- Diversity als persönliche Weiterentwicklung (emotional): ein erweitertes Bewusstsein erlangen, neue Erfahrungen machen.

Die Antworten enthielten rationale und emotionale Ansätze zu ungefähr gleichen Teilen. Als rationale Strategiebausteine wurden demografische Daten (Trends) und (meist interne) Umfrageergebnisse genannt. Deren Einsatz in Workshops, bei der Business-Planung oder in der Mitarbeiterkommunikation bewirkt oftmals ein Hinterfragen tradierter Vorgehensweisen – der erste Schritt zu einem Umdenken und neuem Handeln. Häufig angeführte emotionale Instrumente waren Trainings- und Mentoring-Modelle. Durch das konkrete Erleben und Erfahren von Unterschiedlichkeit werden häufig Veränderungsprozesse ausgelöst.

### Bedeutung nationaler Unterschiede

Angesichts häufiger Matrix-Organisationen erschienen uns die bevorzugten Implementierungs-Strukturen von Interesse. Im Wesentlichen kommen dabei Geschäftsbereiche (Divisionen), spezialisierte Funktionen (etwa Personal) oder Länderorganisationen in Frage, über die Diversity eingeführt werden kann. Unsere Ergebnisse zeigen, dass die Strategie in US-Konzernen meist auf divisionalen und funktionalen Strukturen basiert, während europäische Unternehmen Kombinationen aus divisionalen und nationalen Dimensionen nutzen. Dies lässt vermuten, dass nationalen Unterschieden in Europa von Europäern eine höhere Bedeutung beigemessen wird, als dies aus amerikanischer Sicht der Fall ist.

Dabei geben amerikanische Unternehmen an, gerade in der nationalen Vielfalt Europas die größten Herausforderungen zu sehen. Europäische Firmen empfinden es dagegen schwierig, eine angemessene Unterstützung durch die Unternehmensführung sicherzustellen. Wir erklären dies durch die oft zu wenig ausgeprägte Ausrichtung von Diversity am Kerngeschäft und der jeweiligen Geschäftsentwicklung.

### Erfolgsmessung

Auch die Evaluierung von Diversity erscheint wenig am Business orientiert und folgt stattdessen überwiegend klassischen Modellen der Chancengleichheits- und der Anti-Diskriminierungsarbeit: Die Messgrößen, die meist genannt wurden, sind demografische Belegschaftsdaten (Frauen in Führungspositionen, Internationalität des Managements/der Belegschaft) und Mitarbeiterzufriedenheit (nach Geschlecht, Alter oder speziell auf Work-Life-Balance bezogen). Personalimage und öffentliches Ansehen liegen als Erfolgskriterien im Mittelfeld; marktbezogene Faktoren wie Kundenzufriedenheit finden sich auf den letzten Plätzen wieder.

### Diversity-Strategien

Wie viele neue Themen wird auch Diversity meist als eigenständiger Ansatz bearbeitet und weist insofern Projekt- oder Programmcharakter auf. Insofern steht Diversity immer wieder auf dem Prüfstand und konkurriert mit anderen Initiativen um Beachtung und Ressourcen. Zwei Strategien, die zunehmend – häufig auch parallel – verfolgt werden, umschiffen diese Klippen:

- Die konsequente Ausrichtung von Diversity an den Geschäftszielen, strategischen Erfordernissen und an den Herausforderungen einer

Organisation. Dieser Ansatz des Diversity-Business verfolgt das Ziel, direkt zur Steigerung des Unternehmenserfolges durch die optimale Nutzung von Vielfalt beizutragen. Ethische Überlegungen treten hierbei in den Hintergrund und die Implementierung erfolgt überwiegend in den Geschäftsbereichen.

- Die ganzheitliche Integration von Diversity in die Systeme einer Organisation. Dieses Diversity-Mainstreaming verfolgt – ähnlich wie das Gender-Mainstreaming für Geschlechterfragen – das Ziel, ein Unternehmen vollständig kompatibel mit Diversity zu machen, so dass die weitere Bearbeitung des Themas praktisch überflüssig wird. Vorteile dieser Vorgehensweise bestehen in der weit gehenden Vermeidung von zusätzlicher Infrastruktur und in der Nachhaltigkeit der so erzielten Veränderung. Nachteile sind der hohe Zeitaufwand und die fehlende Sichtbarkeit (Offensichtlichkeit) der Neuausrichtung.

### **Ganzheitlicher HR-Diversity-Ansatz**

Unsere Studie untersuchte das Diversity-Mainstreaming im HR-Bereich für die Personalbeschaffung, die Personalentwicklung und die Employee-Relations (inklusive Work-Life-Balance).

Bei der Integration von Diversity im Bereich der Rekrutierung unterscheiden sich ameri-

kanische und europäische Unternehmen: Während US-Konzerne häufig spezifische Wege zur Einstellung vielfältiger Kandidaten beschreiten und hierfür auch Vorgaben machen, bevorzugen europäische Firmen die Überprüfung und Anpassung von Personalbeschaffungssystemen mit Blick auf deren Neutralität und Durchlässigkeit bezüglich unterschiedlicher Bewerber.

Im Bereich Personalentwicklung stellt die Einarbeitung von Diversity-Inhalten in vorhandene Trainings für viele Befragte einen wichtigen Ansatz dar. Die Achtung des Individuums sowie die Vermeidung von Ausgrenzung oder Stereotypisierung sind Beispiele solcher Inhalte. Darüber hinaus nennen amerikanische Unternehmen spezielle Entwicklungsprogramme für vielfältige Gruppen aus der Belegschaft. Meist Frauen sowie ethnische oder andere Minderheiten erhalten hierbei besondere Förderung (spezielle Weiterbildung, eigene Netzwerke oder Karriere-Pools). Die europäischen Teilnehmer betonten dagegen die Überprüfung der bestehenden PE-Systeme mit Blick auf etwaige Ausgrenzung oder Benachteiligung. So können (traditionelle) Auswahlkriterien für Weiterbildung, Auslandsaufenthalte, Rotationen oder Beförderungen unbewusst bestimmte Gruppen benachteiligen, indem sie auf Daten zurückgreifen, die für Leistung oder Potenzial nicht

oder kaum relevant sind: Dauer der Unternehmenszugehörigkeit, Familienstand oder Durchsetzungsvermögen.

Die Integration von Diversity in die Mitarbeiter-Beziehungen zeigt sich bei einigen, überwiegend europäischen Unternehmen in Dignity-and-Respect-Programmen oder Anti-Diskriminierungs- und/oder Mobbingaktivitäten. Der weite Bereich der Vereinbarkeit von Privat- und Berufsleben stellt eines der besonders weit entwickelten Themenfelder dar. Flexible Arbeitszeitmodelle und Abwesenheitsrichtlinien, Betreuungs- und Unterstützungsprogramme sowie Hilfestellungen bei der Pflege von Angehörigen sind weit verbreitete Aktivitäten, die dem Diversity-Ansatz entsprechen. Stress-Management, Gesundheits- und Freizeitfragen finden dagegen weniger Beachtung. Die Studie lässt vermuten, dass sich Einkaufs-Services oder Fitness-Center auf dem Firmengelände und ähnliche Aktivitäten in der Zukunft ausweiten werden.



**Autor**

**Michael Stuber,**  
European Diversity  
Management and  
Marketing Services,  
mi.st Consulting, Köln