



Michael Stuber

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

# Diversity Mainstreaming

*Michael Stuber,  
Europäischer Diversity  
management und  
Marketing Berater, mi.st  
Consulting, Köln*

Das englische Wort „diversity“ beschreibt das Phänomen „Vielfalt“: die Tatsache, dass sich Menschen in vielen Merkmalen unterscheiden (können). Konkret thematisierte man zunächst „Race & Gender“ (Ethnizität und Geschlecht), während heute meist sechs Kern-Dimensionen und weitere externe Faktoren berücksichtigt werden (vgl. Abb. 1). Eine Erhebung von mi•st [ Consulting zeigt: in der Praxis wird „Individualität“ zunehmend als Kernaspekt von „diversity“ gesehen, wodurch das anderenfalls vorhandene Gruppendenken (z. B. Männer vs. Frauen) aufgelöst und die Akzeptanz des Themas sowie die Effektivität der Arbeit erhöht wird.

„Managing Diversity“ dagegen wird als Instrument verstanden, mit dessen Hilfe der Unternehmenserfolg durch die gezielte Wertschätzung und aktive Nutzung von Unterschiedlichkeit gesteigert wird. „Diversity“ etabliert sich als Leitgedanke der Unternehmensführung, dem zufolge alle Aktivitäten Individualität bewusst berücksichtigen und Vielfalt pro-aktiv als Erfolgsfaktor gestalten.

## Der Business Case: Warum ist Diversity wichtig?

Praktisch alle großen Trends in der Wirtschaft weisen den Aspekt „Vielfalt“ als roten Faden auf:

- Die europäische Integration und die Globalisierung wie auch die Konzentration durch M&A's basieren auf dem Miteinander unterschiedlicher Kulturen.
- Der wachsende „Shareholder-Value“-Druck auf Kosten, Produktivität und Markterfolg erfordert eine optimale Nutzung aller vorhandenen (vielfältigen) Ressourcen, ein reibungsloses Miteinander und die Ausschöpfung aller (unterschiedlicher) Absatzchancen.
- Die immer kürzere Halbwertszeit von Organisationsformen sowie die zunehmende Komplexität

## Stichworte in diesem Beitrag:

- Diversity
- Unterschiedlichkeiten
- Diversity Mainstreaming

von Unternehmensstrukturen verlangen nach einer größtmöglichen Offenheit der Belegschaft (gegenüber neuer, „anderer“ Situationen) – sowohl mit Blick auf Veränderungen wie auch neue Zuständigkeiten, KollegInnen, Prozesse etc.

Diversity hat insofern strategische Bedeutung für die Wirtschaft. Außerdem greift dieser Ansatz die zahlreichen, teilweise dramatischen Veränderungen in der Gesellschaft auf, wie z. B. steigende ethnisch-kulturelle Vielfalt, grundlegend neues Geschlechterverhältnis, Wandel der Generationen und des Alters-Mix. Hiermit werden gleichzeitig die Trends auf Arbeitsmärkten, Absatzmärkten, Finanzmärkten, bei Geschäftspartnern und nicht zuletzt in der eigenen Belegschaft beschrieben.

Nicht nur die (demographische) 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“.

Die rechtlichen Rahmenbedingungen in Europa entwickeln sich in Richtung des Schutzes aller so genannten „Kerndimensionen“ menschlicher Vielfalt.

Diversity greift diese Trends als Chance auf, indem Organisationen praktisch jede Art von Unterschiedlichkeit anerkennen und konstruktiv nutzen. Dabei gehen Diversity-Experten davon aus, dass Unternehmen, welche die Vielfalt ihrer externen Stakeholder intern widerspiegeln, erfolgreicher sind als mono-kulturelle.

## Die Implementierung von Diversity

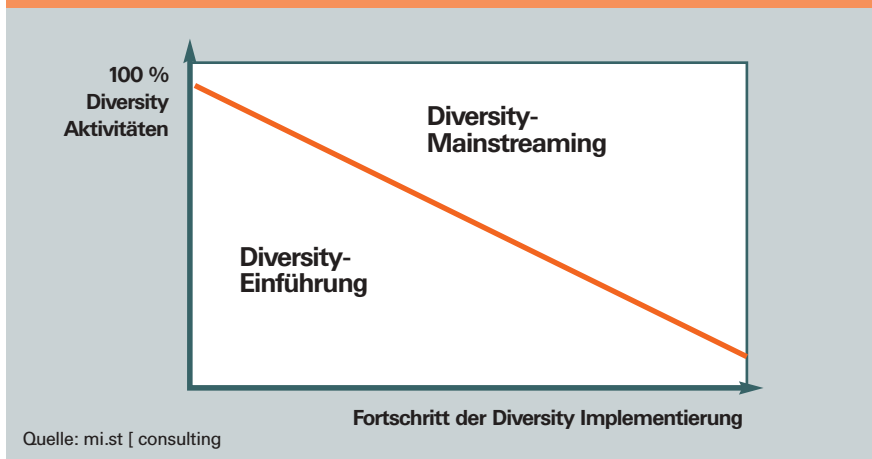
Versteht man Diversity als „neue Grundhaltung“ einer Organisation, so bieten sich zwei (parallele) Implementierungsansätze an:

- Mit dem Einbringen des neuen

**Abb. 1: Diversity-Dimensionen**



**Abb. 2: Die Implementierung von Diversity**



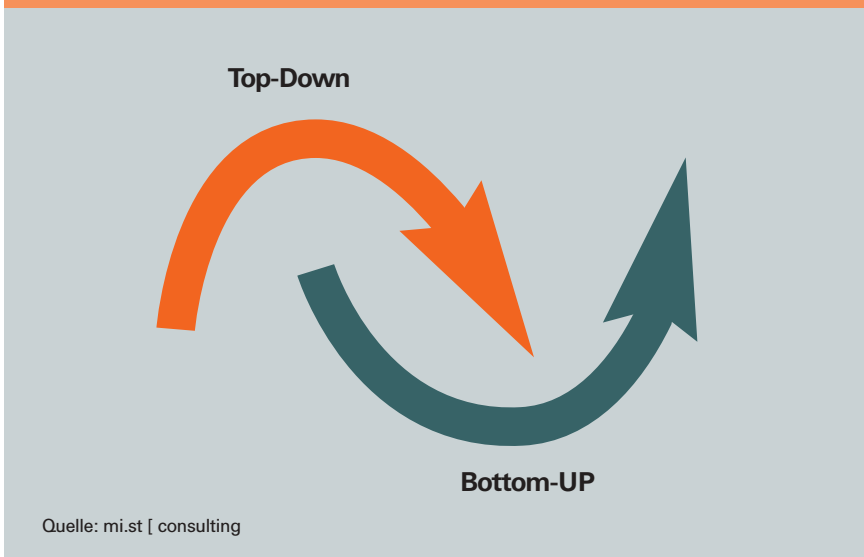
Konzepts „Diversity“ in eine Organisation wird meist eine kulturelle Veränderung initiiert, die sich über mehrere Jahre erstreckt. Es erfolgt die „Einführung“ eines neuen Ansatzes bzw. Paradigmas für bestehende Ansätze.

- In einem zweiten Prozess wird das Prinzip „Diversity“ in bestehende Strukturen, Prozesse und Inhalte der Organisation integriert: Die Geschäftstätigkeit bzw.

das Unternehmenssystem wird nachhaltig auf die Nutzung von Vielfalt ausgerichtet. Bei diesem „Diversity Mainstreaming“ kommen dem HR – Bereich und der Unternehmenskommunikation zentrale Bedeutung zu.

Die beiden Prozesse überlagern sich, wobei anfänglich die Einführungs- später die Mainstreaming-Anteile der Diversity-Arbeit überwiegen (vgl. Abb. 2).

Abb. 3: Die Einführung von Diversity



### Die Top-Down und Bottom-Up-Einführung von Diversity

Zur effektiven Einführung eines neuen Themas bedarf es der glaubwürdigen Vertretung durch die Unternehmensleitung. Der Bezug von Diversity zum Kerngeschäft wird verdeutlicht und es wird erkennbar, dass der eingeschlagene Weg eine (strategische) Business-Entscheidung darstellt. Ausgehend von den oberen Führungsebenen erfolgt die Top-Down-Einführung z.B. in Form von Workshops mit den jeweiligen Management-Teams oder durch Zielvereinbarungen zu Diversity.

Zur breiten Verankerung des Diversity-Gedankens bieten sich parallel Bottom-Up-Aktivitäten an: Die Belegschaft soll für die kulturelle Veränderung in Richtung „Wertschätzung von Vielfalt“ gewonnen werden und Hinweise für Verbesserungsmöglichkeiten und Bedürfnisse geben. Diskussionsforen, das Intranet, Fokusgruppen, Mitarbeiter-Netzwerke, Wettbewerbe/Auszeichnungen/Preise, Veranstaltungen oder Hot-Lines sind Beispiele für solche Diversity-Einführungs-Aktivitäten.

In beiden Implementierungs-Richtungen (vgl. Abb. 3) soll „Diversity Training“ Bewusstsein für die unterschiedlichen Facetten von Viel-

falt und für deren Relevanz im Unternehmen schaffen. Darauf aufbauend wird Wertschätzung für Individualität und der konstruktive Umgang mit Unterschieden entwickelt. Die Effektivität von Trainings ist vorsichtig zu beurteilen, vor allem wenn sie sich auf spezielle Themen (Gender, Ethnizität, sexuelle Orientierung) beziehen oder aus dem (grundlegend unterschiedlichen) US-amerikanischen/angelsächsischen Umfeld übernommen werden.

### Diversity Mainstreaming in der Personalarbeit

Im Zuge der Modernisierung der früheren Personalverwaltung hin zum HR-Management mit e-HR, Global-HR und Business-HR erscheint heute eine Verbreiterung und Differenzierung der Personalarbeit erforderlich, die der zunehmenden Individualisierung der Gesellschaft gerecht wird.

Eine ganze Reihe von ‚Insellösungen‘ greifen bereits einzelne Diversity-Aspekte auf: Inter-kulturelle Trainings, Team-Building-Sessions, Kinderbetreuung, Sprachkurse, Anti-Rassismus-Kampagnen, Frauenförderung, Mobilitätsprogramme, Einkaufs-Service und dgl.. Diese werden häufig als

‚Goodwill‘-Aktivitäten gesehen und hängen von der finanziellen Flexibilität des Unternehmens ab. Diversity bietet für diese Maßnahmen einen konsistenten Rahmen, ohne sie vereinnahmen zu wollen, und stellt einen Bezug zum „Business“ her.

Für die dauerhafte Integration von Diversity in den Unternehmensalltag sind indes die Personalbeschaffung, die Personalentwicklung und die Employee-Relations von besonderer Bedeutung:

### Personalbeschaffung (externes Personal-Marketing, Personalsuche, -ansprache, -auswahl, und -einarbeitung)

Zwischen Diversity und Personalbeschaffung besteht eine besondere Wechselwirkung: Einerseits erfüllt die Personalbeschaffung für Diversity eine Schlüsselfunktion, da durch Neueinstellungen gezielt die Vielfalt einer Belegschaft erhöht werden kann. Andererseits erfüllt Diversity für die Personalbeschaffung eine Schlüsselfunktion, da durch ihre Nutzung als Imagefaktor das Personal-Image eines Unternehmens verbessert wird.

Durch die weitere Integration von Diversity in die Rekrutierung wird zudem eine qualitative Verbesserung der Personalbeschaffung erreicht: Die gezielte Verwendung einer ausgewogenen Sprache, von vielfältigem Bildmaterial und bewusst differenzierten Ansprachewegen sprechen suchende Unternehmen die ganze Breite des Arbeitsmarktes an.

Weiterhin dient Diversity der Optimierung von Auswahlprozessen, die möglicherweise bislang dazu beigetragen haben, dass ein bestimmter Kandidatentyp mit höherer Wahrscheinlichkeit eingestellt wurde als Menschen, die von der Norm der Monokultur abweichen. Auswahlprozesse im Sinne von Diversity gewährleisten die Erhaltung der KandidatInnen-Vielfalt von der Bewerbergesamtheit bis zur Einstellung. Hierzu sind die Qualifikations-Anforderungen sowie die Se-

---

lektionskriterien und -mechanismen dahingehend zu überprüfen, ob sie Aspekte beinhalten, die nicht auf der Aufgabe oder der Unternehmenszugehörigkeit basieren. Die Erfahrung und Kompetenz im Umgang mit Vielfalt und die Einstellung gegenüber Unterschiedlichkeit mag als neues Qualifikationskriterium eingeführt werden. Weiterhin bietet es sich an, bei der Einarbeitung die konkrete Bedeutung von „Diversity“ im Arbeits-Alltag deutlich zu machen.

Als integraler Bestandteil der Personalbeschaffung führt Diversity mittelfristig zu einer „multi-kulturellen Organisation“, die die Vielfalt der Gesellschaft widerspiegelt – das gleiche Ergebnis, das durch Quoten erreicht würde, allerdings ohne deren bekannten Nachteile. Eine Steigerung des Erfolges wird freilich nur erreicht, wenn die „neue Vielfalt“ mit Kompetenzen im Umgang mit Unterschieden kombiniert wird und der gewonnene Mix in der Belegschaft erhalten bleibt und nicht durch überproportionale Drop-Out-Rates zurückgeht.

### **Personalbeurteilung, Beförderung, Vergütung**

Insofern sollte auch eine vertikale und horizontale Durchlässigkeit der Organisation für unterschiedliche Mitarbeiter gewährleistet werden: Prozesse und Inhalte der Personalbeurteilung werden ebenso wie die Mechanismen der beruflichen Weiterentwicklung mit Blick auf ihre Neutralität gegenüber Alter, Geschlecht, Ethnizität etc. überprüft.

Konkret kann z.B. die Fähigkeit zum „Umgang mit Vielfalt“ als „Managementkompetenz“ definiert (und beurteilt) werden. Innerhalb von 360°-Feedbacks kann die „Wertschätzung von Individualität“ thematisiert werden; Bei der Erstellung von persönlichen Entwicklungsplänen sollten alle Aspekte der individuellen Situation Berücksichtigung finden.

Vergütungssysteme sind ein weite-

res Feld für die Verankerung von Diversity. Nicht nur die „Compensation“ unterschiedlicher MitarbeiterInnen weist oft unerklärliche (systematische) Unterschiede auf (z.B. geringere Bezahlung von Frauen im Vergleich zu Männern mit ähnlicher Qualifikation/Aufgabe). Ein Tabu, das thematisiert werden muss, ist die höhere Bezahlung älterer MitarbeiterInnen, die gleichsam zu bevorzugten Zielen des Personalabbaus werden und angesichts der sich weiter öffnenden Altersschere zu unübersehbaren Belastungen führen.

Auch manche „Benefits“ bevorzugen bestimmte Gruppen (z.B. Eheleute), wodurch eine Diskriminierung (z.B. nicht-eheliche Lebensgemeinschaft) anderer entsteht. Für Unternehmen ist dies wirtschaftlich nicht sinnvoll, da Benefits alle MitarbeiterInnen gleichermaßen motivieren sollen. Zusatzleistungen wie bspw. in Krankheitsfällen oder firmen-spezifische Vergünstigungen sollten daher breit angelegt und flexibel gehandhabt werden.

### **Training, Weiterbildung**

Durch das Altern der Bevölkerung und die sich verkürzende Halbwertszeit von Wissen kommt dem lebenslangen Lernen eine immer größere Bedeutung zu. Und auch zwischen Training und Diversity besteht eine wichtige Wechselbeziehung: Diversity-Trainings tragen den Vielfalts-Gedanken in ein Unternehmen hinein, während Diversity an sich dazu beiträgt, Weiterbildung effektiver zu gestalten: Überprüfung der Trainingsinhalte auf ihre „Neutralität“ und auf die Berücksichtigung vielfältiger Möglichkeiten. Gerade bei Kommunikations- oder Führungstrainings kann der Diversity-Gedanke zu einer universelleren und effektiveren Anwendbarkeit der vermittelten Inhalte führen. Trainingsmechanismen sollten auf ihre Eignung für vielfältige TeilnehmerInnen überprüft werden: Männer und Frauen, Alt und Jung oder auch

Menschen mit Behinderungen haben unterschiedliche Lernstrategien und -bedürfnisse, die ein Diversity-orientiertes Unternehmen berücksichtigt. Gemischte Teilnehmer-Gruppen führen bei vielen Trainings zu einer verbesserten Atmosphäre.

Schließlich stellt Diversity eine thematische Bereicherung für zahlreiche Seminar-Curricula dar: Von Projekt-Leitung bis zu Customer-Relationship-Management bietet die bewusste Nutzung von Vielfalt Verbesserungspotenziale.

### Employee Relations, Work/Life Balance

Mit der Individualisierung und Modernisierung der Gesellschaft haben auch die Mitarbeiter-Beziehungen eine Individualisierung und Flexibilisierung erfahren. Dynamische Arbeitszeitmodelle und neue Formen der Arbeitsorganisation sind nur zwei Beispiele. Diversity hilft, diese Modelle möglichst effektiv zu gestalten und viele unterschiedliche Bedürfnisse zu berücksichtigen.

So können z.B. Programme, die sich bislang speziell auf die Vereinbarkeit von „Familie und Beruf“ beziehen künftig auch den Mitarbeitern, die kein traditionelles Familienleben führen, eine bessere Balance von Privat- und Berufsleben bieten. Umfassende Work/Life Modelle berücksichtigen neben der Kinderbetreuung (Krippen, Babysitter etc.) die private Haushaltsführung (Haushaltshilfe etc.) und die Angehörigenpflege (Lebenspartner etc.).

Zur optimalen Vereinbarkeit von Privat- und Berufsleben finden zunehmend Fragen des Stressmanagements, der persönlichen Situation und der Gesundheit Berücksichtigung. Fitness-Angebote und individualisierte Employee Assis-

tance stellen gängige Initiativen dar.

Diversity gibt für viele Aspekte der MitarbeiterInnen-Beziehungen inhaltliche Anregungen und dient als verbindendes oder koordinierendes Element. V. a. verdeutlicht Diversity den Beitrag von Work/Life Balance und individualisierten Mitarbeiter-Beziehungen zum Unternehmenserfolg.

### Zusammenfassung und Ausblick

Diversity stellt ein Schlüsselthema mit Blick auf die grundlegenden Veränderungen in der Wirtschaft – von Globalisierung bis Shareholder Value – dar. Durch die aktive Wertschätzung von Vielfalt antizipieren Firmen außerdem zahlreiche Individualisierungstendenzen in der Gesellschaft.

*„Neben einer strategischen Einführung von Diversity ist ein umfassendes Diversity-Mainstreaming sinnvoll, um die nachhaltige Nutzung der Potenziale von Unterschiedlichkeit zu gewährleisten.“*

Neben einer strategischen Einführung von Diversity ist ein umfassendes Diversity-Mainstreaming sinnvoll, um die nachhaltige Nutzung der Potenziale von Unterschiedlichkeit zu gewährleisten. Es bedarf einer Integration des Vielfalts-Ansatzes in die verschiedenen Personalfunktionen zur Verbindung und Erweiterung zahlreicher Elemente des modernen HR-Managements. Dieser koordinative Ansatz, die ganzheitliche Natur und der umfassende Bezug zum Kerngeschäft widerlegen den Vorwurf, Diversity sei „alter Wein in neuen Schläuchen“.

Diversity stellt viele tradierte Systeme der deutschen Wirtschaft in Frage und ist unstrittig darauf ausgerichtet, bestehende Mono-Kulturen zugunsten offener, in vielerlei Hinsicht multi-kultureller Organisationen grundlegend zu verändern. Dieser zunächst unbequem anmutende Change-Prozess verspricht zahlreiche Verbesserungen und Vorteile:

### Externe Vorteile

- Durch differenziertes Recruiting werden alle zur Verfügung stehenden Arbeitsmarktpotenziale ausgeschöpft; Arbeitgeber-Image und Qualität der BewerberInnen steigt.
- Durch mehr offenes Marketing und differenzierte Kommunikation werden mehr Marktsegmente erreicht, diese besser durchdrungen und Kunden zu höherer Zufriedenheit betreut.
- Durch verantwortliches, ethisches Handeln steigt das öffentliche Ansehen/Image des Unternehmens.
- Mit Diversity entsteht ein Differenzierungsmerkmal (Branding) in Märkten mit quasi austauschbaren Produkten, Dienstleistungen und Job-Angeboten.
- Der Aktienkurs von fortschrittlich gemanagten und sozial ausgerichteten Unternehmen entwickelt sich erfahrungsgemäß überdurchschnittlich.

### Interne Vorteile

- Vorhandene Potenziale aller Beschäftigter werden qualitativ besser und quantitativ vollständig ausgeschöpft (individuelle Produktivitätssteigerung).
- Die Wertschätzung von Individualität führt zu wachsender Zufriedenheit und geringerer Abwesenheit sowie sinkender Fluktuation.
- Die Zusammenarbeit wird verbessert (höhere Team-Produktivität, Kreativität, Problemlösungsfähigkeit, Innovationskraft).
- Die Effektivität der Organisation mit Blick auf Veränderungen, komplexe Strukturen, bereichsübergreifende Prozesse etc. wird erhöht.
- Die Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen (Kulturen) wird erleichtert.

Um diese Verbesserungen auch in Deutschland zu erreichen, muss Diversity als umfassendes Business-Thema verstanden werden. Bisher führt die Kapitulation vor

---

der Komplexität des Themas immer wieder zu folgenschweren Fehlern und Misserfolgen:

- Die isolierte Thematisierung von „Geschlecht“ und „Ethnizität“ steht dem Diversity-Gedanken entgegen, führt zu Zynismus und fehlender Akzeptanz.
- Die Beschränkung auf den HR-Bereich limitiert das Wirkungsfeld für Diversity und erschwert das Erreichen vieler Business-Benefits.
- Eine kurzfristig orientierte Bearbeitung von Diversity (z.B. Training plus Work/Life-Projekte) verhindert die Positionierung als strategische Neuausrichtung.
- Die fehlende Einbindung der Geschäftsleitung führt zu nicht ausreichender Glaubwürdigkeit, fehlenden Ressourcen und zur Sabotage des Veränderungsprozesses.

Zusammen mit der Unternehmenskommunikation stellt der HR-Bereich zweifellos die zentrale Funktion für Diversity dar. Gerade hier muss die Bereitschaft bestehen, das Unternehmen, seine Kultur und seine Systeme nötigenfalls tiefgreifend zu verändern, so dass Vielfalt als Erfolgsfaktor dauerhaft und vollständig genutzt werden wird.

*Autorenkontakt:*  
*mi.st@NetCologne.de*

### **Kurzfassung**

*Diversity greift Veränderungen innerhalb der Gesellschaft auf und beschreibt somit auch Trends innerhalb der Belegschaft eines Unternehmens. Bezogen auf Organisationen wird bei Diversity jede Art von Unterschiedlichkeit anerkannt und konstruktiv genutzt, was zu einer dauerhaften und nachhaltigen Verbesserung des Unternehmenserfolgs führt.*