

Inhalt

Auftakt	
Die Mischung macht's	2
Mehr Toleranz	3
Audienz	
Nur das Genie beherrscht das Chaos	4
Arbeitsmarkt	
Eine Chance in der Krise?	6
Kein Karriereknick	7
Mehr Gestaltungsfreiheit	7
Atlas	
Rente auf Pump	8
Zu wenig, zu spät	9
Königreich für Gründer	9
Arbeitsplatz	
Teampayer haben es leichter	10
Die weibliche Lust an der Macht	11
Tribunale schaden nur	12
Ideen kommen zu kurz	13
Amtliches	
Besser strukturiert	14
Die Qual der Wahl	15

Die Mischung macht's

Anpassung galt stets als Tugend. Dabei hat gerade die Vielfalt von Ansichten und Lebensentwürfen ihren Reiz. In den USA gibt es schon lange ein Wort dafür: Diversity. Aber auch hierzulande ist die Vielfalt ein Thema.

■ So richtig übersetzen lässt sich der Begriff Diversity nicht. „Viele Wissenschaftler und Praktiker tun sich schwer, die unterschiedlichen Ausprägungen von Diversity zu erkennen und zu klassifizieren“, meint Dieter Wagner, Betriebswirtschaftsprofessor an der Universität Potsdam. Die dahinter stehende Idee haben aber auch hierzulande die meisten verstanden: Es macht nichts, wenn nicht alle gleich sind. Im Gegenteil: Von Unterschieden kann man profitieren.

„Eine erfolgreiche Diversity-Strategie wird von den Unternehmenszielen abgeleitet.“

„Diversity beschreibt das Phänomen Vielfalt, das durch die zahlreichen Unterschiede entsteht, die alle Menschen zu Individuen machen“, erläutert Michael Stuber, Geschäftsführer von „ungleich besser Diversity Consulting“. Dabei stehen sechs Kerndimensionen im Vordergrund: Alter, Behinderung, ethnisch-kulturelle Prägung, Geschlecht, sexuelle Orientierung und religiöse Glaubensprä-



gung. Eine weitere Bedeutung erhält Diversity, wenn es als Geisteshaltung aufgefasst wird. „Valuing Diversity umfasst das Bewusstsein für vielfältige Unterschiede und ihren Einfluss auf das tägliche Miteinander“, erklärt der Kölner Diversity-Experte.

Auch für Unternehmen kann Diversity zur Geisteshaltung werden, wenn es fest im Leitbild und in den Geschäftsprozessen verankert wird. „Eine erfolgreiche Diversity-Strategie wird von den Unternehmenszielen abgeleitet und berücksichtigt Rahmenbedingungen wie Märkte, Kunden, Produkte und Unterneh-

Editorial



Vielfalt pflegen

■ Warum fällt uns so schwer, bei Menschen umzusetzen, was bei Produkten selbstverständlich ist? Ob Automobilhersteller oder TV-Produzent, jeder weiß, dass nur mit ei-

ner ausgefeilten Produktpalette den differenzierten Bedürfnissen der Kunden beizukommen ist. Doch bei der Auswahl und Beschäftigung von Mitarbeitern wird immer wieder der junge, vorwiegend männliche, gut ausgebildete, unabhängige Bewerber bevorzugt. Keine über 50, keine Frauen, schon gar nicht mit Kindern, keine Behinderten, keine Arbeitslosen. Zu teuer, zu anspruchsvoll, zu unzuverlässig, zu aufwändig. Soll doch der Staat sich kümmern.

Richtig, das Unternehmen ist keine Sozialstation, aber es hat eine soziale Verpflichtung. Und, was viel schwerer wiegt, es hat

Kunden, die nicht mehr jung, die weiblich, arbeitslos oder behindert sind. Die sich in diesem Unternehmen mit ihren Bedürfnissen, ihren Erfahrungen, ihrer Geschichte, ihrem Wissen wieder finden möchten. Und sich überlegen könnten, Unternehmen zu bevorzugen, die nicht nur ökologisch, sondern auch sozial korrekt agieren. Schon aus diesem Grund ist es für jedes Unternehmen lebensnotwendig, nicht nur bei Produkten, sondern auch bei Mitarbeitern auf Vielfalt zu achten und diese zu pflegen.

Heide Franken,
Geschäftsführerin Randstad Deutschland

menskultur“, erläutert Flora Ivanona, Diversity Managerin bei der Deutschen Gesellschaft für Personalführung. Beim Diversity-Management komme es darauf an, optimale Bedingungen im Unternehmen zu schaffen, die eine Wertschätzung, Förderung, Nutzung und Steuerung der Unterschiedlichkeit von Mitarbeitern ermöglichen.

US-Konzerne wie Ford und IBM oder Global Player wie Deutsche Bank, Siemens und Luft-hansa haben das Potenzial von Diversity längst erkannt und nutzen es als geschäfts-orientiertes Prinzip. Schon bei der Personalauswahl setzen sie bewusst auf Vielfalt. „Wer ganz unterschiedliche Mitarbeiter hat, hat auch bessere Chancen, ganz unterschiedliche Kunden zu verstehen“, weiß Barbara David, Diversity-Managerin der Commerzbank in Frankfurt. Durch einen offenen und vorbe-haltsfreien Umgang mit Mitarbeitern können so auch neue, vorher ungenutzte Marktseg-mente entdeckt werden. Bei Ford beispiels-weise tauschen sich Mitglieder von Ford Globe (Gay Lesbian or Bisexual Employees) regelmäßig mit dem Management aus und unterstützen Marketing-Aktionen für ihre Zielgruppe.

Gerade vor dem Hintergrund des neuen Anti-diskriminierungsgesetzes, das drei EU-Richt-linien in nationales Recht umsetzen soll, er-hält Diversity-Management auch aus recht-licher Sicht Gewicht. „Das ganzheitliche Kon-zept von Diversity stellt eine geeignete Mög-lichkeit dar, auf die praktischen Auswirkungen der EU-Richtlinien im Bereich Beschäfti-gung nicht nur zu reagieren, sondern diese proaktiv aufzugreifen“, erläutert Michael Stuber.

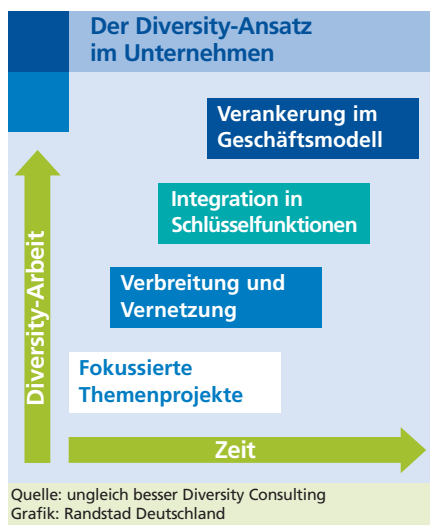
„Wer unterschiedliche Mitar-beiter hat, kann auch unter-schiedliche Kunden verstehen.“

Eine konzeptionelle Diversity-Politik betrei-ben hierzulande allerdings erst wenige Fir-men. Und im Gegensatz zum internationalen Wettbewerb sind deutsche Unternehmen nicht sonderlich gut auf die Richtlinien vor-bereitet. Das belegt die europäische Diversity Studie (EDS2). Laut Studie haben bereits 72 Prozent der internationalen Teilnehmer interne Regeln gegen Diskriminierung und Belästigung implementiert. In Deutschland verfügen bisher lediglich 41 Prozent der Be-fragten über entsprechende Regeln.

Tritt das Gesetz wie vorgesehen im Mai 2005 in Kraft, müssen Arbeitgeber gewährleisten, dass keine Person durch bestehende betrieb-liche Prozesse oder Regeln benachteiligt wird. Dabei gilt eine Umkehr der Beweislast: Im Fal-le einer Diskriminierung muss zunächst die be-troffene Person glaubhaft machen, dass sie eine Ungleichbehandlung erfahren hat. Der Arbeitgeber muss dann beweisen, dass keine Diskriminierung vorgelegen hat.

„Das neue Gesetz ist ein wichtiger Schritt, um Diskri-minierung zu verhindern.“

„Aufgrund dieser umgekehrten Beweislast sollten Arbeitgeber bestehende Systeme und Abläufe detailliert auf ihre Neutralität unter-suchen“, rät Stuber. Ein erster Schritt könne die Durchführung eines Diskriminierungs-Audits sein. Damit wird überprüft, ob Abläufe direkte oder indirekte Diskriminierungspoten-ziale beinhalten.



„Das neue Gesetz wird unumstritten zu mehr Dokumentationsaufwand führen“, glaubt auch Flora Ivanona. Dennoch handele es sich um einen wichtigen Schritt, mögliche Diskri-minierungen in Unternehmen zu verhindern. Werden Frauen bei Vergütung oder Beförde-rung benachteiligt? Erhalten Homosexuelle mit eingetragener Lebenspartnerschaft iden-tische Zusatzleistungen des Arbeitgebers wie Heterosexuelle? Werden Schwerbehinderte im Einstellungsprozess diskriminiert? Diese und andere Fragen müssen sich Unternehmen spätestens jetzt stellen. (mk)

Kolumne



Dr. Hans Böhm,
Geschäftsführer
der Deutschen
Gesellschaft für
Personalführung
e.V. (DGFP)

Mehr Toleranz

„Diversity Management“ ist – wie die meisten anglo-amerikanischen Manage-ment-Begriffe – schillernd, mehrsinnig und in manchen Kreisen sehr trendy. Im Kern bedeutet der Begriff die Aufforde-rung zu tolerantem Umgang mit Unter-schiedlichkeiten von Menschen in der Bevölkerung eines Landes, in der Beleg-schaft eines Unternehmens oder in an-deren sozialen (Teil-)Systemen. Die am häufigsten thematisierten Unterschie-dlichkeiten liegen in den Bereichen Rasse und Hautfarbe, Kultur und Religion, Ge-schlecht und sexuelle Orientierung, Be-hinderungen, politische Weltanschauung und Lebensalter.

Schon durch die Diskriminierungsverbo-te unseres Grundgesetzes sind wir zu gu-tem Diversity Management verpflichtet. Die aktuelle Diskussion kommt allerdings aus den USA und hat ihre Ursprünge wohl in den Auseinandersetzungen um die Gleichberechtigung der Rassen und Geschlechter. Entkleidet man die daraus entstandene europäische Diskussion ihrer modischen Facetten, so bleiben vor allem zwei echte Herausforderungen: So ist gutes Diversity Management irgend-wo in der Welt wichtiger als in Europa. Kein Wirtschaftsraum weist eine größere kulturelle Vielfalt auf. Je besser es euro-päischen Unternehmen gelingt, die un-terschiedlichsten Menschen zu einer gu-ten Zusammenarbeit zu bringen, die die Stärken jedes einzelnen fördert und mit den anderen kombiniert, desto größer werden die Vorteile im globalen Wett-bewerb.

Toleranz ist immer zu förderst die Tole-ranz gegenüber anders Denkenden; sie kann aber ihre positiven Effekte nur ent-falten, wenn gemeinsame Grundwerte beachtet werden. Multikulturelle Gesell-schaften dürfen nicht zu beliebigen Grundwert-Orientierungen, unlösbaren Konflikten und Parallelgesellschaften führen. Wir müssen weiter lernen, un-terschiedlichsten Menschen mit Interesse, Achtung, Freundlichkeit und Kooperati-onsbereitschaft zu begegnen. Von den unterschiedlichsten Menschen, die mit uns leben wollen, dürfen wir allerdings das gleiche erwarten; sie sollten in je-dem Fall unsere Sprache lernen.