

© Konzept und Bild / VISUM



UNTERSCHIEDE und Übereinstimmungen: Diversity Management, also die Förderung der Vielfalt in Belegschaften, schärft dafür den Blick und schafft so Wettbewerbsvorteile.

Vielfalt fördern im Unternehmen

PRAXISSTUDIE. Vielfalt in Unternehmen zu managen, gewinnt in Deutschland an Bedeutung, so eine aktuelle Studie. Sie widerlegt den Vorwurf, beim so genannten Diversity Management handle es sich um ein Modethema. Die befragten Unternehmen gaben an, ihr Diversity-Engagement weiter auszubauen. Von Michael Stuber

Als Instrument der Unternehmensführung beschreibt Diversity die Gesamtheit der Maßnahmen zur Anerkennung und Wertschätzung von Unterschiedlichkeiten in einer Organisation. Ziel dieses Managementansatzes ist die optimale Einbeziehung und effektive Förderung aller Fähigkeiten und Potenziale der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eines Unternehmens.

Wie es um diese Disziplin bestellt ist, erkundete jüngst die Diversity Praxis Studie (DPS) durchgeführt von der Beratungsgesellschaft „Ungleich Besser Diversity Consulting“ in Kooperation mit der Fachhochschule Würzburg-Schweinfurt und dem PERSONALmagazin. Die Studienautoren untersuchten hier Akti-

vitäten, Erfolge und Herausforderungen des Diversity Managements deutscher Unternehmen.

Zunächst ist in den untersuchten 46 deutschen Unternehmen eine Vielzahl an Verständnisebenen und Ansätzen zu „Diversity“ anzutreffen. Drei Viertel der Unternehmen beschreiben mit dem Begriff das Phänomen „Vielfalt“, insbesondere Differenz (Verschiedenheit). Diese Vielfalt wird meist durch die so genannten Kerndimensionen illustriert, die unterschiedlich häufig erwähnt werden: Alter, Behinderung, Geschlecht, ethnisch-kulturelle Prägung, Religion beziehungsweise Weltanschauung sowie sexuelle Orientierung. Knapp die Hälfte der befragten Unternehmen deckt mit ihrer Definition von Diversity zudem explizit einen nutzenstiftenden Effekt ab.

Vorteile durch Diversity

Die größten Vorteile von Diversity entstehen nach Ansicht der befragten Unternehmen auf der Mitarbeiterenebene: 61 Prozent gehen von einem erfolgreicherem Zugang zu qualifizierten Bewerbern aus, 57 Prozent erwarten eine verbesserte Zusammenarbeit, 48 Prozent eine erhöhte Loyalität und Motivation der Beschäftigten. Das kann folgende Ursachen haben: Zum einen wird dank Diversity Management der Pool an qualifizierten Bewerbern vergrößert, da die Ansprache und Auswahl von Bewerbern erweitert wird. Zum anderen verbessern sich die Mitarbeiterbeziehungen durch die Berücksichtigung von Unterschieden.

Managing Diversity geht davon aus, dass Unternehmen die Kundennähe und den Markterfolg optimieren, wenn die Vielfalt der Belegschaft die Vielfalt des Markts widerspiegelt. Beispielsweise kennen MitarbeiterInnen mit Migrationshintergrund die jeweiligen kulturellen Besonderheiten oftmals besser und können diese Kenntnisse einbringen. Dass mithilfe von Managing Diversity Vorteile im Marketing erzielt werden, betont ein Drittel der befragten Unternehmen: Sie erwarten vor allem einen verbesserten Kundenkontakt; immerhin 15 Prozent gehen von steigenden Marktanteilen durch Diversity aus.

Zukunftssicherung dank Diversity

Fragt man nach der Wirtschaftlichkeit des Ansatzes, müssen zusätzlich ökonomische, gesellschaftliche und kulturelle Trends in den Blick genommen werden, die Unternehmen berücksichtigen müssen, um Kosten und Nachteile zu vermeiden oder überhaupt ihr Überleben zu sichern. Dazu zählt unter anderem die Internationalisierung, der demographische Wandel oder die Zunahme nicht-traditioneller Lebensstile.

Den größten Nutzen stiftet Managing Diversity nach Einschätzung der Befragten für die zunehmende Ethikorientierung. 61 Prozent sehen Fragen der Nachhaltigkeit eng mit Diversity verbunden. Dies lässt vermuten, dass Diversity tendenziell als sozialpolitisches oder moralisch begründetes Konzept verstanden wird. Weitere 57 Prozent der befragten Unternehmen sehen einen hohen Nutzen von Diversity im Zusammenhang mit der Globalisierung. Mit den Themen EU-Osterweiterung und



europäische Integration wird Diversity dagegen in unserer Befragung kaum in Verbindung gebracht.

Zu den wichtigsten demographischen Veränderungen zählen aus Sicht der Befragten die wachsende Bedeutung von Frauen für den Arbeits- und Absatzmarkt (80 Prozent), die Alterung der Gesellschaft, der Belegschaften und der Märkte (78 Prozent) sowie der Umstand, dass ethnische Minderheiten zunehmende Potenziale für den Arbeits- und Absatzmarkt bieten (35 Prozent). Diversity greift diese demographischen Entwicklungen in einem konsistenten Rahmen auf und berücksichtigt Wechselwirkungen zwischen den verschiedenen Themen, die bislang wenig beachtet wurden.

Chancengleichheitsmanagement, generationsübergreifendes Altersmanagement und interkulturelles Management erhalten mehr Aufmerksamkeit und Akzeptanz. Auch der Wertewandel wird berücksichtigt. Als wichtigsten Trend in diesem Bereich nennen 72 Prozent der befragten Unternehmen den zunehmenden Wunsch der MitarbeiterInnen nach Selbstverwirklichung und Flexibilität. Diversity greift diesen Trend durch die Fokussierung auf individuelle Situationen, Ziele und Stärken auf.

Erfolge und Herausforderungen

Einen Schwerpunkt der Studie bilden die Auswirkungen der EU-Antidiskriminierungsrichtlinien. Als größte Herausfor-

derung sehen die meisten Befragten in diesem Zusammenhang die eigentliche Umsetzung der Richtlinien in der eigenen Organisation. Verbindliche Leitlinien gegen Diskriminierung wurden als die häufigste und gleichzeitig als die erfolgreichste Aktivität angegeben. In den weiteren Schwerpunktbereichen der Studie „Externe Kommunikation von Diversity“ und „Demographischer Wandel, Alter & Diversity“ zeigen die Ergebnisse, dass die befragten Unternehmen ihr Engagement im Bereich Diversity ausweiten. So planen 28 Prozent der Unternehmen, Diversity künftig im Rahmen ihres Personalmarketings aufzugreifen, 54 Prozent nutzen Diversity hierfür bereits. Als besonders erfolgreiche Kommunikationsmaßnahmen zu Diversity werden Darstellungen auf Unternehmenswebsites und in Geschäftsberichten genannt. 59 Prozent der Unternehmen präsentieren ihr Diversity-Engagement bereits im Internet, weitere 22 Prozent planen, das Internet zukünftig zur Kommunikation von Diversity zu nutzen.

Ein wichtiges Personalthema

Die Anzahl der Studienteilnehmer (46) zeigt den Bedeutungszuwachs von Managing Diversity in Deutschland. Noch vor kurzem wäre nicht mit einer solchen Zahl zu rechnen gewesen. Allerdings erhält Managing Diversity bislang fast ausschließlich als Personalthema Aufmerksamkeit. In diesen Bereich fallen die meisten Maßnahmen und der Großteil der erwarteten Vorteile. Als Konzept zur Steigerung der Attraktivität an den Finanzmärkten, zur Ausweitung des Markterfolgs und zur Vorbeugung vor Imageschäden wird Diversity erst schrittweise entdeckt. ●

Autor: Michael Stuber ist Diplom-Wirtschafts-Ingenieur sowie Gründer und Inhaber der Kölner Ungleich Besser Diversity Consulting, die sich auf Diversity Management und Marketing spezialisiert hat. Seit 1997 führt er als „Diversity-Pionier“ europaweit Grundlagenstudien zu Diversity durch, entwickelt Modelle und berät private wie öffentliche Organisationen bei der Umsetzung von Diversity. Er betreibt das Informationsportal www.ungleich-besser.de, die Diversity Liga und gibt den Diversity-Newsletter heraus.

➔ SERIE

Vier wichtige Dimensionen von Diversity

Die EU-Antidiskriminierungsrichtlinien erhöhen den Druck, sich mit dem Management der Vielfalt im Unternehmen zu befassen. Wir starten dazu im März eine Serie.

Managing Diversity strebt als business-orientierter Ansatz die Steigerung von Produktivität und Markterfolg und damit des Gesamterfolgs eines Unternehmens an. KundInnen, Belegschaften und GeschäftspartnerInnen stellen sich in Zeiten der Globalisierung zunehmend vielfältig dar. Im Zuge der Alterung der Gesellschaft ist ein Fachkräftemangel in Deutschland absehbar – der Mittelstand hat bereits damit zu kämpfen. Um diesen Herausforderungen zu begegnen, erscheint es erforderlich, ältere MitarbeiterInnen, Frauen oder Menschen mit Migrationshintergrund stärker als bislang bei Einstellungen oder Beförderungen sowie beim Marketing zu berücksichtigen.

Neben gesellschaftlichen und kulturellen Veränderungen ergibt sich zudem aufgrund künftiger rechtlicher Rahmenbedingungen die Notwendigkeit, die Praxis des Personalmanagements auf ihre Neutralität gegenüber den sechs Kerndimensionen von Diversity (Alter, Behinderung, Geschlecht, ethnisch-kulturelle Prägung, Religion/Weltanschauung sowie sexuelle Orientierung) zu überprüfen. Dies wird erforderlich, da die EU-Antidiskriminierungsrichtlinien in Deutschland eins zu eins umgesetzt

werden. Daraus ergibt sich, dass Arbeitgeber ihre Personalinstrumente und ihre Unternehmenskultur diskriminierungs- und belastungsfrei gestalten müssen, um sich gegen etwaige Klagen wehren und Imageschäden vermeiden zu können. Diversity ermöglicht, die Konsequenzen eines Antidiskriminierungsgesetzes auf eine positive, erfolgsorientierte Weise aufzugreifen.

In einer Serie stellen wir ab März Themen, Praxisbeispiele, Handlungsempfehlungen und Studienergebnisse zu Managing Diversity vor. In den folgenden vier Ausgaben des *PERSONALmagazins* werden wir folgende Themen für Sie näher beleuchten:

- Alter (Age Diversity)
- Geschlecht (Gender Diversity)
- Behinderung
- kulturelle Vielfalt

Die Beiträge stellen dar, wie der Ansatz Diversity konkret umgesetzt werden kann. Die Erfahrungen führender Unternehmen in Deutschland dienen zur Illustration der Studienergebnisse von DPS und von Empfehlungen aus der Literatur.

Weitere Info: www.ungleich-besser.de/dps