

Für Arbeitgeber erlangen die Vielfalt der MitarbeiterInnen sowie flexible und effektive Organisationskulturen eine immer höhere Bedeutung. Daher untersucht die Kölner mi.st Diversity Consulting in ihrer jüngsten Studie vier Kernthemen, die für Unternehmen in Europa in Zusammenhang mit „Diversity“ von besonderer Relevanz sind: Wirtschaftlichkeit von Diversity (Business Case), Alter & Diversity (Demographischer Wandel), Auswirkungen der EU Antidiskriminierungsrichtlinien und die externe Kommunikation von Diversity.

EUROPÄISCHE DIVERSITY STUDIE (EDS2)

Der Management-Ansatz „Diversity“, der darauf abzielt bestehende Vielfalt bestmöglich für eine Organisation zu nutzen, setzt seinen Vormarsch in die europäische Unternehmenswelt fort. Dies folgert mi.st Diversity Consulting aus dem intensiven Interesse, das der zweiten europäischen Diversity Studie (EDS2) im Vergleich zur ersten Erhebung vor drei Jahren entgegengebracht wurde. Für EDS2 identifizierten die Forscher 270 international tätige Unternehmen, die sich in Europas erkennbar mit dem Diversity-Ansatz beschäftigen und daher als potenzielle Teilnehmer in Frage kamen. Die Suche erfolgte über das Netzwerk der Kölner Diversity-Beratung, über Berichte und Artikel in Fachmagazinen, Präsentationen auf Konferenzen, Auszeichnungen (z. B. Great Place to Work), Mitgliederlisten spezialisierter Vereinigungen (z. B. CSR Europe) und mittels Internet-Recherchen. Von den 270 eingeladenen nahmen 68 Unternehmen aus 13 Ländern an der Online-gestützten Befragung im Zeitraum von Anfang Juli bis Mitte August 2004 kostenfrei an der Studie teil. Von den teilnehmenden haben 39 Unternehmen ihren (Konzern-)Hauptsitz in Europa, 29 in den USA. Eine relativ niedrige Teilnahmequote wurde in Frankreich, Finnland und Dänemark erzielt, während in England, Deutschland und den Niederlanden starkes Interesse und Engagement verzeichnet werden konnte.

Während bei der ersten Studie im Jahr 2002 eine umfassende Bestandsaufnahme der bestehenden Diversity-Ansätze vorgenommen wurde, legten die Diversity Berater den Schwerpunkt der EDS2-Studie auf vier Themenbereiche, die in Europa von besonders hoher Relevanz erschienen: Wirtschaftlichkeit von Diversity (Business Case), Alter & Diversity (Demographischer Wandel), Auswirkungen der EU Antidiskriminierungsrichtlinien und die externe Kommunikation von Diversity. In jedem der vier Themenbereiche fragte die Untersuchung nach erfolgreichen Umsetzungsaktivitäten und Herausforderungen. In den Bereichen Alter, Antidiskriminierung und Kommunikation erhob die Studie zudem die wichtigsten internen Ansprech- und Umsetzungspartner (Stakeholder) sowie aktuelle und geplante Maßnahmen in den jeweiligen Themenbereichen.

VERSTÄNDNIS VON DIVERSITY

In einer ersten offenen Frage wurden die Diversity-Definitionen der teilnehmenden Unternehmen erhoben. Die 68 Beschreibungen wurden auf wiederkehrende Begriffe, Konzepte und Bausteine analysiert. Ein gutes Drittel der Unternehmen nutzt „Unterschiedlichkeit“ als wesentlichen Bestandteil ihres Verständnisses für Diversity, wobei die Dimensionen Alter, Behinderung/Befähigung, ethnisch-kulturelle Vielfalt, Geschlecht, Religion/Weltanschauung sowie sexuelle Orientierung eine zentrale Rolle spielen. Im Jahr 2002 waren dies noch zwei Drittel der Befragten. Weiterhin fällt auf, dass mehr und mehr Organisationen dazu übergehen, die Einzigartigkeit und Individualität von Personen in den Mittelpunkt zu stellen und sich nicht mehr allein auf Unterschiede begrenzen. Weiterhin verfolgen 30 Prozent einen Ansatz, der neben dem Phänomen der Unterschiedlichkeit auch eine offene Geisteshaltung als Baustein von Diversity nennt und damit häufig auch einen Bezug zu Unternehmensleitlinien oder –werten herstellt. 40 Prozent der Unternehmen gehen noch einen Schritt weiter und betrachten Diversity zudem als ein Instrument zur Erfolgssteigerung mit klarer Unterstützungsfunktion für das Kerngeschäft.

WIRTSCHAFTLICHEKEIT VON DIVERSITY

Der so genannte Business Case umfasst eine mehrschichtige Wirtschaftlichkeitsbetrachtung von Diversity. Diese beinhaltet zunächst die Frage nach der Kompatibilität von Diversity mit der strategischen Ausrichtung des Unternehmens und den bedeutenden wirtschaftlichen Entwicklungen. Die zweite Ebene beinhaltet die drohenden Kosten und Nachteile einer Untätigkeit im Bereich Diversity, die angesichts demographischer (z. B. Migration) und kultureller (z. B. Wertewandel) Veränderungen drohen. Der dritte Bereich des Business Case fasst die ökonomischen Vorteile zusammen, die Investitionen in Diversity nach sich ziehen (Business Benefits). Auf der ersten Ebene (Strategischer Fit, Wirtschaftstrends) fragte EDS2 nach den drei Schlüsselthemen der Wirtschaft, zu denen Diversity den größten Mehrwert oder strategischen Zusatznutzen beiträgt. Von acht vorgegebenen Metatrends wurden „ethisch-moralische Aspekte“ (Trend zu Nachhaltigkeit, Corporate Governance oder Corporate Social Responsibility) am häufigsten genannt. Dagegen sehen die Befragten nur einen geringen strategischen Fit zwischen Diversity und rein ökonomischen Themen wie Shareholder Value (vorletzter Rang, Rang 7). Dieses Ergebnis überrascht insofern es einen gewissen Widerspruch zu der zuvor erwähnten, zunehmenden Tendenz zu Business-orientierten Definitionen darstellt, die als proklamierte Positionierung gesehen werden kann. Auch überraschte, dass Diversity eine geringe Bedeutung für die Themen „Europäische Integration und Osterweiterung“ beigemessen wurde (Rang 6), obwohl diese Veränderung zum Zeitpunkt der Studie noch vieldiskutiert wurde und Diversity einen offensichtlichen Bezug zur Internationalisierung aufweist. Dagegen wurde Diversity wie drei Jahre zuvor mit Blick auf häufige Organisationsveränderungen hoch bewertet.

Die Studie untersuchte weiterhin besonders erfolgsversprechende Aktivitäten, die den Business Case für Diversity konkret unterstützen und in seinem Sinne effektive Maßnahmen darstellen. Auch hier überraschte, dass Aktivitäten im Bereich „Marketing & Kundenbeziehungsmanagement (CRM)“ den letzten Platz belegten.

Eine weitere Frage bezog sich auf Herausforderungen, die in Zusammenhang mit dem Business Case auftreten. An erster Stelle wurde die praktische Anwendbarkeit von Diversity genannt. Darunter fallen Fragen der Umsetzung und Schwierigkeiten der Erfolgsmessung von Diversity Maßnahmen anhand von Kennzahlen. Das „richtige“ Verständnis von Diversity stellt eine weitere Herausforderung dar. Die Vermittlung eines geschäfts- und mehrwertorientierten Ansatzes, der gleichzeitig ethisch-politische Überlegungen der Chancengleichheit beinhaltet, erfolgt augenscheinlich nicht ohne wesentliche Anstrengungen.

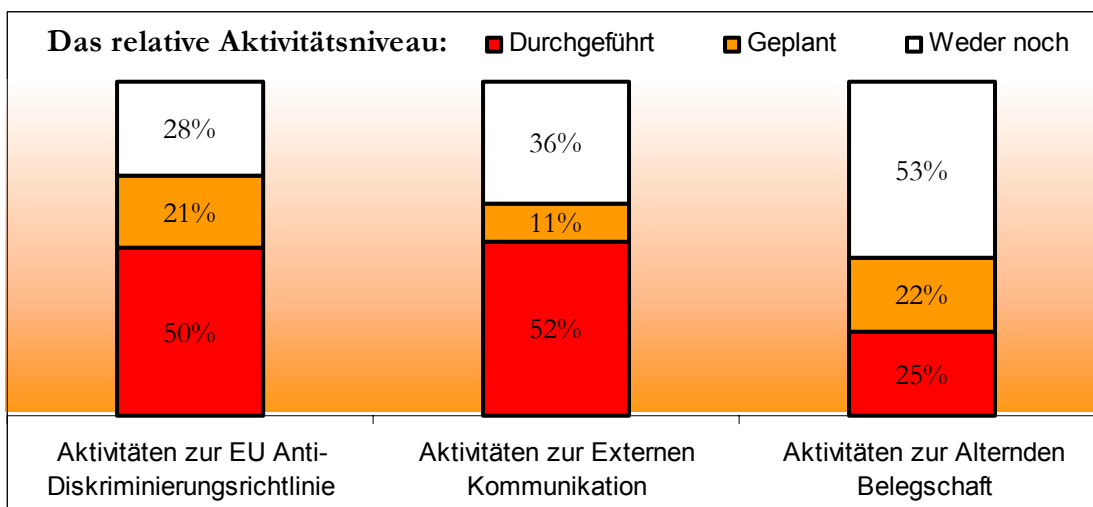
EU ANTI-DISKRIMINIERUNGS-RICHTLINIEN

Im Jahre 2000 und 2002 erließ die Europäische Union drei Antidiskriminierungsrichtlinien, die für den Bereich Arbeit und Beschäftigung gelten und von allen 25 Mitgliedstaaten in nationales Recht umgesetzt werden müssen. Diese zielen darauf ab, Diskriminierung aufgrund des Alters, einer Behinderung, des Geschlechts, der Ethnizität, der Religion oder Weltanschauung, oder der sexuellen Orientierung zu bekämpfen bzw. diese zu verhindern. Unabhängig vom Stand der Implementierung in den einzelnen Ländern traten die Anti-Rassismusrichtlinie und die Beschäftigungs-Richtlinie im Juli bzw. Dezember 2003 in Kraft. Da alle Richtlinien ähnlichen Prinzipien folgten und konkret gefasst waren, konnten sich Arbeitgeber schon seit 2000 bzw. 2003 auf diesen rechtlichen Wandel vorbereiten. Insbesondere ist es in diesem Zusammenhang schon länger naheliegend, konkrete Aktivitäten zu entfalten, um die bekannten Auswirkungen und Anforderungen der Richtlinien zu berücksichtigen, zumal manche Maßnahmen der Prävention einen längeren Vorlauf in Anspruch nehmen. EDS2 untersuchte daher, welche Aktivitäten von Unternehmen durchgeführt oder geplant wurden, um möglichen Diskriminierungsklagen frühzeitig entgegenzuwirken.

Die Antworten der Studie zeigten, dass viele Unternehmen in Europa gut vorbereitet sind, um den Auswirkungen der EU Anti-Diskriminierungsrichtlinien zu begegnen. So haben 69 Prozent der Befragten bereits die Themen Anti-Diskriminierung und Belästigung in eigenständigen Policies/Betriebsvereinbarungen berücksichtigt oder in ihren Code of Conduct oder ihre Sozialcharta verankert. Weitere 15 Prozent der Teilnehmenden haben dies geplant. Diese Umsetzungsaktivität wird zugleich als die effektivste Maßnahme des Bereichs Antidiskriminierung angesehen. Darüber hinaus verfolgen Unternehmen eine „Schritt-für-Schritt“ Strategie: Nach den Policies rangieren Auditierungsmaßnahmen auf Platz 2, wobei 52 Prozent der Unternehmen bereits darauf zurückgreifen und weitere 25 Prozent diese planen. Aktivitäten zur Prävention mittels Kommunikation und Training folgen mit 49 Prozent (Durchführung) bzw. 30 Prozent (in Planung). Weniger verbreitet sind das quantitative und qualitative Controlling (43 Prozent Durchführung, 31 Prozent in Planung). Die Häufigkeit der durchgeführten Maßnahmen

nimmt entsprechend ihrer Anwendungsphase im Implementierungsprozess ab. Dies untermauert die Annahmen, dass sich Arbeitgeber dem Thema Antidiskriminierung auf eine strategisch logische Art und Weise annehmen.

Bei der Arbeit zu Antidiskriminierung nennen die Befragten den Umgang mit dem Thema „Alter“ als besondere Herausforderung. Hier erscheint es unklar, in welchen Fällen welche Altersgrenzen sachlich gerechtfertigt sind und wann eine Altersdiskriminierung vorliegt. Möglicherweise steht dieses Ergebnis in Zusammenhang mit der geringen Intensität, mit der bislang das Thema Alter bearbeitet wird: EDS2 fand für diesen Bereich ein geringeres Aktivitätsniveau als für die beiden anderen Untersuchungsfelder.



AGE DIVERSITY

Die Bevölkerung in Europa und damit auch die Belegschaften und Märkte der Unternehmen altern erheblich. Weltweit wird der Anteil der Menschen über 64 Jahre an der Gesamtbevölkerung von 6,9 % im Jahre 2000 auf 16,3 % im Jahre 2050 steigen. Diese Alterung ist in nahezu allen europäischen Ländern besonders ausgeprägt. Da dieses Phänomen kein neues Thema darstellt und in den letzten 18 Monaten in vielen Ländern Europas eine hohe Öffentlichkeitswirkung erlangt hatte, stellte die EDS2 Studie, die Frage, wie Unternehmen den demographischen Wandel konkret adressieren.

Obgleich die vielfältigen Konsequenzen der unaufhaltsamen Entwicklung längst bekannt sind, scheint sich die europäische Unternehmenswelt der Tragweite der Alterung wenig bewusst zu sein. Dies lässt das niedrige Aktivitätsniveau (vgl. obige Grafik) vermuten: Im Durchschnitt wurden nur 25 Prozent der möglichen Maßnahmen im Bereich Alter durchgeführt, während sich weitere 22 Prozent in Planung befinden. Der Schwerpunkt der Aktivitäten richtet sich auf eine längerfristige Beschäftigung von MitarbeiterInnen – auch ältere – im Unternehmen. In diesem Zusammenhang wurden vor allem Maßnahmen aus dem HR-Bereich erwähnt,

insbesondere Work-Life Balance, Job-Rotation und -Enrichment sowie die Entwicklung alternativer Karrieremodelle. Systematisch weniger Bedeutung erlangen jene Aktivitäten, die sich konkret und spezifisch mit altersrelevanten Phänomenen befassen. Hierzu gehört vor allem, eine offene Kultur zu schaffen, in der die Beiträge von Jungen und Alten wertgeschätzt werden, oder auch die gezielte Förderung von Erfahrungsaustausch und Zusammenarbeit von jungen und alten MitarbeiterInnen.

Bezüglich der positiven Bewertung von Aktivitäten wurden wiederum die häufigsten Maßnahmen gleichzeitig als besonders erfolgreich dargestellt. So nahmen innerhalb der Best-Practice-Rangfolge das lebenslange Lernen (Lifelong Learning) und die Vereinbarkeit von Privat- und Berufsleben (Work-Life-Balance) in Form von flexiblen Arbeitszeitmodellen und Abwesenheitsrichtlinien oder Hilfestellungen bei der Pflege von Angehörigen die ersten Plätze ein. Eine zweite Kategorie von als effektiv eingestuften Maßnahmen bildeten Mentoring-Programme und inter-generational gemischte Teams.

Im Unterschied zu den anderen Themengebieten der EDS2-Studie fehlte bei einzelnen Unternehmen jegliches Bewusstsein für das Phänomen Alterung und die damit zusammenhängenden Auswirkungen. Dies erklärt sich teilweise aus den sehr unterschiedlichen demographischen Situationen z. B. in den USA, in Frankreich oder in Italien.

Die Schaffung von Bewusstsein und Akzeptanz sowie die Gewinnung einer pro-aktiven Unterstützung durch das obere und mittlere Management zählen zu den deutlichsten Herausforderungen in Zusammenhang mit „Age Diversity“. Diese Punkte kamen bereits in anderen Zusammenhängen dieser und weiterer Studien auf. Im Kontext mit Alter und Generationen verwundern diese Schwierigkeiten jedoch mehr, da das Thema besonders offensichtlich alle MitarbeiterInnen berücksichtigt und eine breite Akzeptanz aufweist. Sicherlich muss noch mehr Wert auf eine umfassende Konzeption und eine geschäftliche Anbindung des Themas gelegt werden.

EXTERNE KOMMUNIKATION VON DIVERSITY

Unternehmen erwarten eine Reihe wirtschaftlicher Vorteile von Diversity. Hierzu gehören vor allem der Zugang zu mehr qualifizierten KandidatInnen, verbesserte Zusammenarbeit/Kooperation und höhere Marktanteile. Viele dieser Vorteile entstehen außerhalb des Unternehmens, so dass eine externe Kommunikation von Diversity in mancher Hinsicht erforderlich ist, um die entsprechenden Benefits erlangen zu können. Vor diesem Hintergrund wurden die teilnehmenden Unternehmen zu ihren Aktivitäten, Herausforderungen und Erfolgen in diesem Bereich befragt.

Insgesamt zeigt die Auswertung der Antworten ein hohes Aktivitätsniveau: 80 Prozent der angegeben Aktivitäten und möglichen Maßnahmen der externen Kommunikation werden bereits von über 50 Prozent der Unternehmen durchgeführt oder sind geplant. Der Schwerpunkt liegt hierbei auf der Nutzung unternehmenseigener Medien,

wobei dem Internet die höchste Bedeutung zukommt. Meist unter der Rubrik „Karriere“ veröffentlichen Unternehmen auf ihren Webseiten Informationen über Diversity. An zweiter Stelle folgt die Nutzung anderer Firmen-Veröffentlichungen wie Geschäftsbericht oder Nachhaltigkeitsbericht. Die spezifische PR-Arbeit zu Diversity oder die Produktion von Filmen oder DVDs wurden seltener als gängige Praxis angegeben. Auffallend gering fiel die Nutzung externer, auf Diversity spezialisierter Plattformen wie z. B. Internetportale aus. Über diese Kanäle wäre es den Unternehmen möglich, gezielt mit an Diversity interessierten Menschen außerhalb des Unternehmens in Kontakt zu treten und sich diesen gegenüber zu positionieren. Eine verstärkte Präsenz hätte ähnliche Effekte, wie jene Kommunikations-Aktivitäten, die von den Unternehmen als besonders erfolgreich angesehen wurden: öffentliche Auftritte, Vorträge und andere Beiträge auf Konferenzen zum Thema Diversity. Die (relativ aufwendige) Veranstaltungspräsenz ermöglicht natürlich zusätzlich ein informelles Benchmarking und die Pflege von Netzwerken. Diese Aktivitäten rangieren auf Platz 2 der hoch bewerteten Maßnahmen. Begründet wurde dies u. a. mit guten Vergleichsmöglichkeiten und damit der eigenen Positionierung sowie einer Absicherung zukünftiger Maßnahmen. Einige der Befragten gaben als bislang erfolgreichste Maßnahme an, interne Diversity Wettbewerbe (mit Außenwirkung) ausgeschrieben oder Preise und Anerkennungen von externen Institutionen erhalten zu haben.

Besondere Herausforderungen sehen die befragten Unternehmens in der Bündelung ihrer weltweiten Diversity Aktivitäten und der Zusammenführung dieser in einem Kommunikationskonzept. Dieses Fragestellung mag häufig mit einer fehlenden globalen Diversity-Koordination bzw. mit organisatorischen Besonderheiten (Geschäftsbereiche, Funktionsbereiche, regionale und Länderstrukturen) zusammenhängen. Dies unterstreicht die Notwendigkeit, Diversity einerseits auf Konzernebene an Unternehmensidentität und –strategie anzubinden und so ein Dach zu bilden, andererseits dezentrale oder regionale Besonderheiten zu berücksichtigen. Als weitere Herausforderung wurde die Entwicklung effektiver Kommunikationsstrategien genannt: Die Bestimmung von Zielgruppen, Gestaltung von Botschaften und Auswahl geeigneter Kommunikationsinstrumente sowie der zugehörigen strategischen Planungen stellen ungewöhnliche Aufgaben und Arbeitsinhalte dar, für die sinnvollerweise Spezialisten hinzugezogen werden sollten. Schließlich wurde auch der Mangel an finanziellen Ressourcen als Herausforderung der externen Kommunikation genannt – ein Aspekt, der in anderen Themenblöcke weniger deutlich in Erscheinung trat.

AUSBLICK

Die Ergebnisse von EDS2 machen deutlich, dass sich Diversity zu einem dauerhaft verankerten Managementkonzept entwickelt, dessen Ansatz weiter verbreitert und vertieft wird. Dies gilt vor allem für das Verständnis von Diversity, das sich zunehmend an dem jeweiligen Kerngeschäft orientiert, und für die Reichweite der Konzepte in der betrieblichen Umsetzung. Hier ist vor allem die Öffentlichkeitsarbeit zu nennen, die durch die Kommunikation von Erfolgen und Entwicklungen rund um das Thema zu einer weiteren Verbreitung beiträgt.

Gleichzeitig zeigt die aktuelle Untersuchung weitere Entwicklungspotenziale: ein großer Teil der gegenwärtigen Diversity Arbeit findet weiterhin in einem ethischen, politischen oder sozialen Kontext, während das Potenzial von Diversity auf den Märkten und bei der Aktien-Performance wenig fokussiert wird. Dies ist eine mögliche Herangehensweise, die auch effektiv sein kann. Sie steht jedoch im Konflikt zu den (neuen) proklamierten (Business-) Zielen von Diversity. Eine höhere Konsistenz in der einen oder anderen Richtung wird dazu beitragen, häufige Widerstände wie mangelndes Verständnis oder fehlende Kenntnis der Wirtschaftlichkeit zu überwinden.

Ein beunruhigendes Ergebnis der Studie ist die Tatsache, dass dem Thema Alter eine geringe Aufmerksamkeit gewidmet wird und die wenigen Aktivitäten in diesem Bereich eher allgemein (personalpolitisch) angelegt sind. Mehr pragmatische Ansätze könnten auch dazu beitragen, den vielzitierten Zweifeln an der Praktikierbarkeit zu begegnen. Die Tatsache, dass diese Herausforderung über Branchen-, Länder- und auch über die Themenblöcke hinweg in ähnlicher Form auftritt, dürfte ihre Überwindung tendenziell erleichtert und weitere gemeinsame Anstrengung und Zusammenarbeit aller Beteiligten fördern.

>>> Kasten >>>

Der englisch-sprachige Bericht zur Studie EDS2 umfasst 40 Seiten (Pdf-Datei) und kann für 290 Euro plus MwSt bezogen werden über ungleich besser Diversity Consulting, Email eds2@mi-st.com, Tel 0221-22212-50, www.european-diversity.com

Befragt wurden u.a.: ABB Switzerland, ABN AMRO, Accenture, Air Products, Allianz, AstraZeneca, BAE SYSTEMS, Woodford Site, Boots Group, BP, BT, Cable & Wireless, Caixa Geral Depositos, Centrica, Cisco Systems, Citigroup, Commerzbank, Deutsche Bank, Deutsche Post World Net, Deutsche Telekom Group, Du Pont de nemours Italiana, EDF Energy, Embraco Slovakia, Ford Motor Company, GE Frankona Re, Genzyme Europe, HBOS, HP, IBM, ING Group, KPMG Holding, Kraft Foods Western Europe, Levi Strauss, Manpower UK, MasterCard International, Mattel, Motorola, MTV Networks, Nike, Novartis, Novozymes, Oracle Corporation UK, Peopleclick, Philip Morris International, PricewaterhouseCoopers, Procter & Gamble, Rabobank, SAP, Sara Lee / DE International, SEB, Shell International, Symantec, Total, T-Systems International, Unicredit Produzioni Accentrate, Unilever, Vattenfall, Volvo, Whirlpool Europe, Xerox

<<<