

# **DIVERSITY: DAS POTENZIAL PRINZIP**

Ressourcen aktivieren - Organisationen effektiv gestalten

# Führende Diversity Expertise & Umsetzungserfahrung

## ■ Profil Ungleich Besser Diversity Consulting

- Spezialisiert auf Diversity seit 1997
- Innovativ – international – ganzheitlich

## ■ Stärken

- Eigene Forschung & Wissensmanagement
- Pionierstatus & internationale Vernetzung

## ■ Portfolio [www.diversity-consulting.de](http://www.diversity-consulting.de)

- Research: Daten & Analysen
- Kommunikation: Konzepte & Instrumente
- Interaktion: Lernen & Erleben

**Deutsche Kunden** Allianz, Bayer, Bosch Engineering, Commerzbank, Deutsche Bank, Deutsche Post World Net, Deutsche Telekom, Elite MediaNet, E.ON, GEA, Henkel, Infineon, Merck, RWE, T-Systems, Volkswagen AutoUni, Volkswagen Bank

**Internationale Kunden** Air Products, AXA Winterthur, BP, Brown-Forman, Credit Suisse, Ford, Hewlett-Packard, Johnson Controls, Johnson & Johnson, Kraft Foods, Motorola, Sandoz Group Germany, Schweizerische Post, Stryker, Symantec, UBS, Vodafone

**Non-Profit Kunden** Europäische Kommission, BMFSFJ, Bundesagentur für Arbeit, Evangelisches Diakoniewerk Gallneukirchen, IOM, Heinrich Böll Stiftung

## ■ Profil Michael Stuber (Inhaber)

- Forscher, Autor
- Berater, Referent
- Diplom Wirtschafts-Ing.



## ■ Expertise [www.michael-stuber.biz](http://www.michael-stuber.biz)

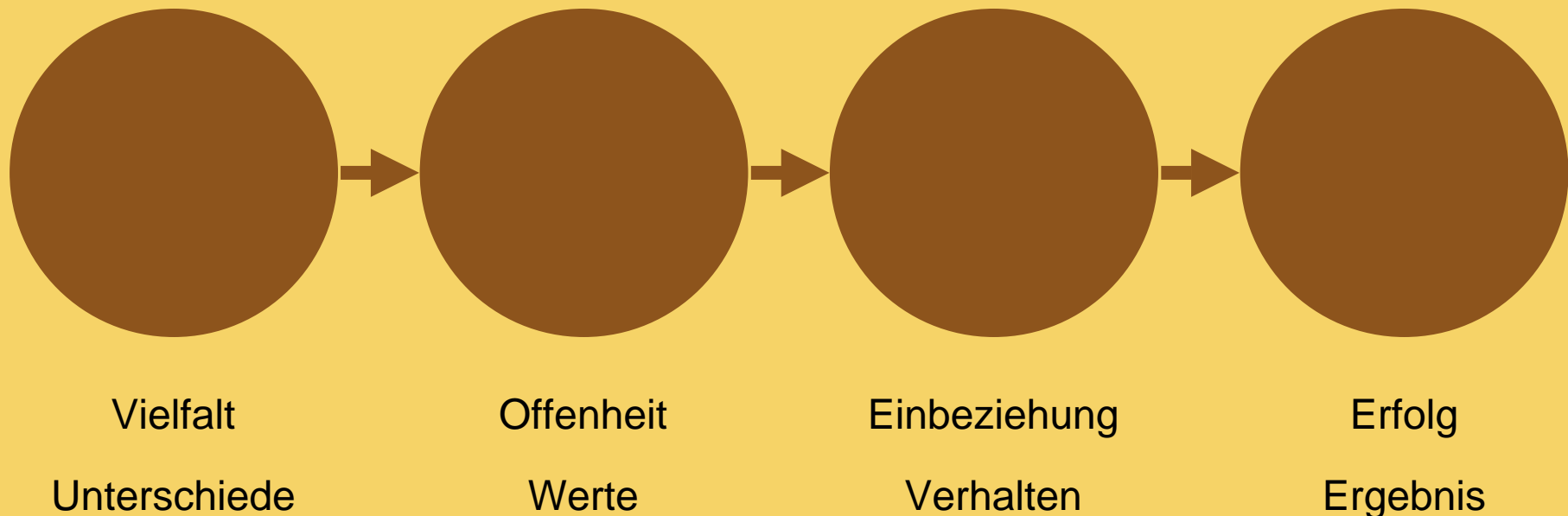
- 20 Jahre internationale Erfahrung
- Change & Prozess-Management
- Führung & Management-Development
- Marketing & Kommunikation
- Alter, Geschlecht, Kulturen, Work/Life, ...

# Übersicht

- Was ist das Potenzialprinzip Diversity?
- Warum ist Diversity von essentieller Bedeutung?
- Welche Ziele verfolgt Diversity?
- Warum müssen sich Organisationen verändern?
- Welches Umfeld findet Diversity in Deutschland vor?
- Wie erfolgt die Implementierung von Diversity?
- Welche konkreten Ansätze führen Diversity zum Erfolg?
- Welche Vorteile und Nachteile sind mit Diversity verbunden?

## Was ist das Potenzialprinzip Diversity?

**Diversity beschreibt das Potenzialprinzip, mit dem Vielfalt durch bewusst positive Beachtung und aktive Einbeziehung systematisch zum Vorteil aller Beteiligten genutzt wird**



# Die Vielfalt von „Diversity“



# Warum ist Diversity von essentieller Bedeutung?



# „Diversity“ und die Schlüsselthemen der Wirtschaft

## ■ Herausforderungen für die nächsten Jahre

- Europäische Integration und Ost-Erweiterung
- Globalisierung
- Rasche Organisations-Veränderungen
- Komplexe Organisationsstrukturen
- M&A (Zusammenschlüsse und Übernahmen), strategische Allianzen
- Verkürzte Innovationszyklen
- Kostendruck / Produktivitätsdruck / Shareholder Value
- Verschärfte Marktsituationen
- Problematische Differenzierung und Profilierung im Wettbewerb

## ■ All diese Trends beinhalten die Themen Vielfalt, Individualität und Einbeziehung

## „Diversity“ und die Schlüsselthemen von KMU's

### ■ Herausforderungen für die nächsten Jahre

- Internationalisierung
- Erfolgssicherung und -steigerung über Mitarbeiter und Märkte
- Personalwesen nicht unternehmerisch
- Fach- und Führungskräfte-Engpass
- Nachfolge (Familie, Verkauf, Externe)
- Inhabergeführte, flache Hierarchie (Flexibilität und persönlicher Umgang)
- Unternehmenskultur als Antwort auf Wettbewerb
- Vergütungspolitik (Leistungsorientierung)

### ■ All diese Trends beinhalten die Themen Vielfalt, Individualität und Einbeziehung

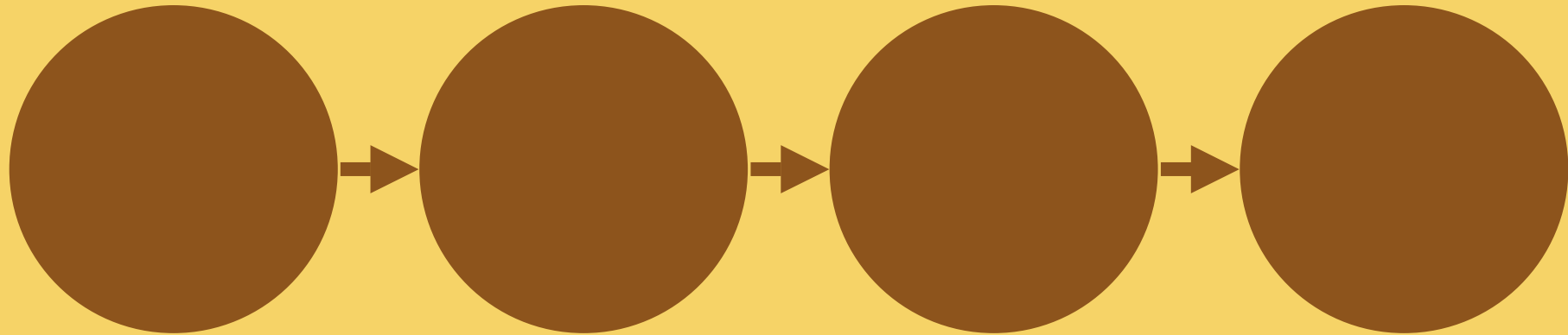
# Warum besteht eine Notwendigkeit für Diversity?



# Business Case für Diversity

- Unser Service für Sie:  
**Eine Business Case Präsentation als Web-Download**
- [www.ungleich-besser.de](http://www.ungleich-besser.de)  
**Im Service-Bereich / Business Case Deutschland**
- Direkter Download-Link:  
<http://www.diversity-wissen.de/downloads/Div-Business-Case-DE.pdf>

## Die Ziele des Potenzialprinzips Diversity



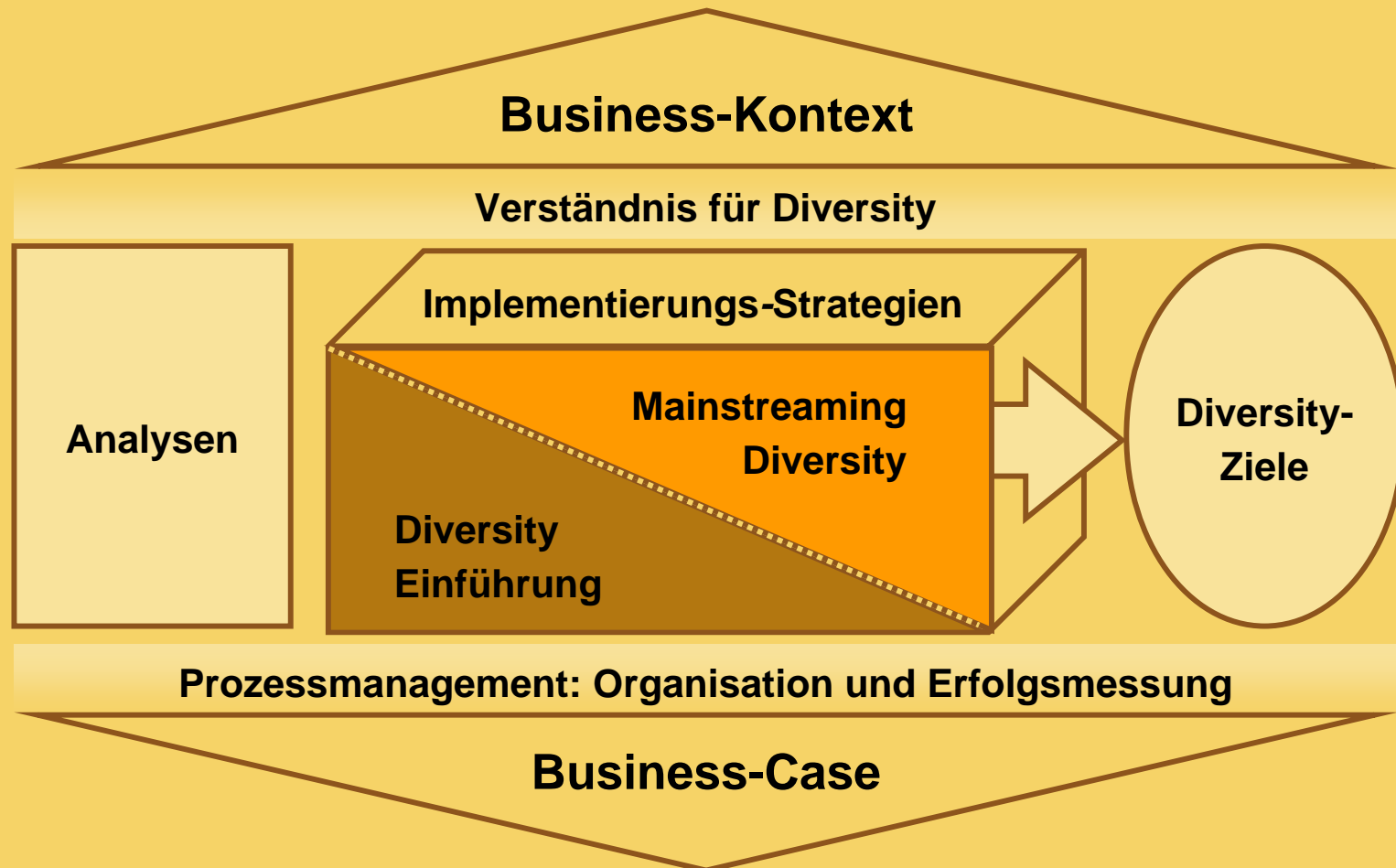
**Vielfalt der  
Stakeholder als  
Spiegel des  
Umfeldes**

**Aufgeschlos-  
senheit durch  
Respekt und  
Wertschätzung**

**Produktives  
Arbeitsumfeld,  
das durch  
Einbeziehung  
gekennzeichnet  
ist**

**Mehrwerte  
durch klare  
Positionierung  
gegenüber  
externen  
Stakeholdern**

# Wie erfolgt die Implementierung von Diversity?



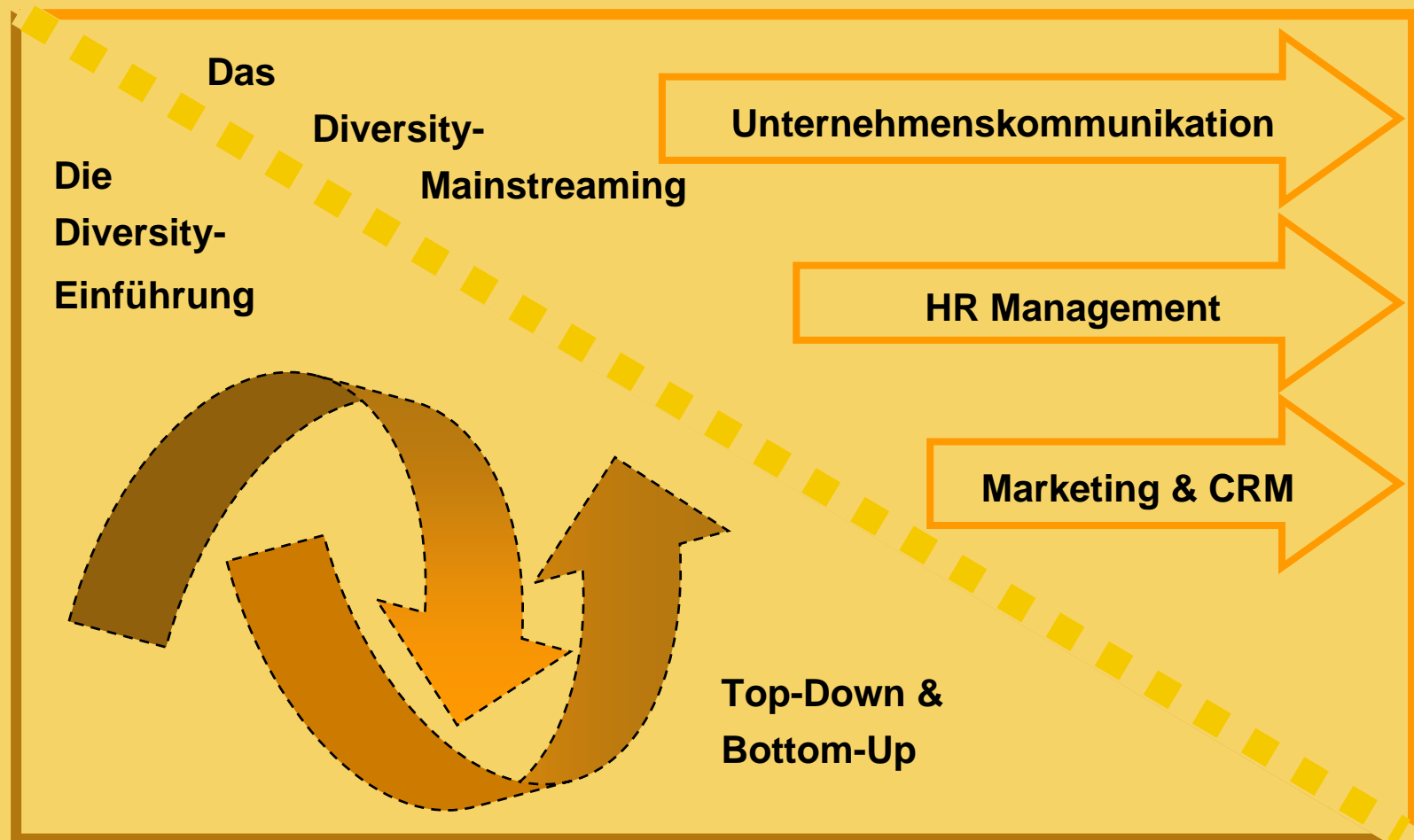
## Grundlagen der Implementierung (1/2)

- **Business-Kontext: Anbindung von Diversity an das Kerngeschäft**
  - Leitbild des Unternehmens (Werte), Geschäftsziele und –strategien, Herausforderungen und Schlüsselthemen
- **Verständnis für Diversity: Definitionen und Paradigmen**
- **Diversity-Ziele: Beschreibung des Zielsystems**
  - Übergeordnete Ziele (goals), konkrete Zielsetzungen (objectives)
- **Ist-Analysen: Bestandsaufnahme der aktuellen Situation**
  - Demographische Analyse der im Unternehmen bestehenden Vielfalt, Analyse der im Unternehmen vorhandenen Kultur und des bestehenden Arbeitsumfeldes, Externe Diversity-Analysen zu Image und Positionierung

## Grundlagen der Implementierung (2/2)

- **Business Case: Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen für Diversity**
  - Der strategische Mehrwert von Diversity (vgl. Business-Kontext)
  - Die Kosten des Ignorierens von Diversity (Push-Faktoren, vgl. Business Case)
  - Die durch Diversity erzielbaren Vorteile und Verbesserungen sowie damit verbundene Kosten und Nachteile (Pull-Faktoren, vgl. Folie 25)
- **Strategie-Entwicklung: Identifikation effektiver Vorgehensweisen**
  - Modelle und Ansätze: eine Kraftfeldanalyse, ein Phasenmodell, der Promotorenansatz oder die Identifikation von Handlungsfeldern
- **Prozess-Management: Organisation und Erfolgsmessung**
  - Zuständigkeiten und Schnittstellen, Meilensteine und Zielerreichungsgrad

# Die Implementierung von Diversity



## Die Diversity-Einführung (1/2)

- Top-Down
  - Leitlinien (Policies) und / oder Betriebsvereinbarungen
  - Zielvereinbarungen
  - Pilotprojekte mit Beteiligung des Top-Managements (Sponsor, Champion)
  - Ansprachen des Managements und andere Kommunikationsformen
  - Auszeichnungen
  - Training der Führungskräften

## Die Diversity-Einführung (2/2)

- Bottom-Up
  - Mitarbeiterkommunikation  
(breite Kommunikation mit Feedback-Möglichkeit)
    - Poster, Broschüren, Faltblätter, Mitarbeiterzeitschriften
    - Firmen-Fernsehen, Intranet
    - Gesprächskreise, Hotline
  - MitarbeiterInnen-Netzwerke
  - Trainings (Awareness-Training und Skill-Building-Training)
  - Mentoring

## Das Diversity-Mainstreaming (1/3)

- Diversity in der Unternehmenskommunikation
  - Interne (Mitarbeiter-) Kommunikation
    - Themen, Bildauswahl
    - Sprachregelungen
  - Presse- und Öffentlichkeitsarbeit
    - Produkt- und Unternehmens-PR
    - Nachhaltigkeit (Sponsoring oder Fördermaßnahmen im Zusammenhang mit sozialer Verantwortung - Corporate Social Responsibility)

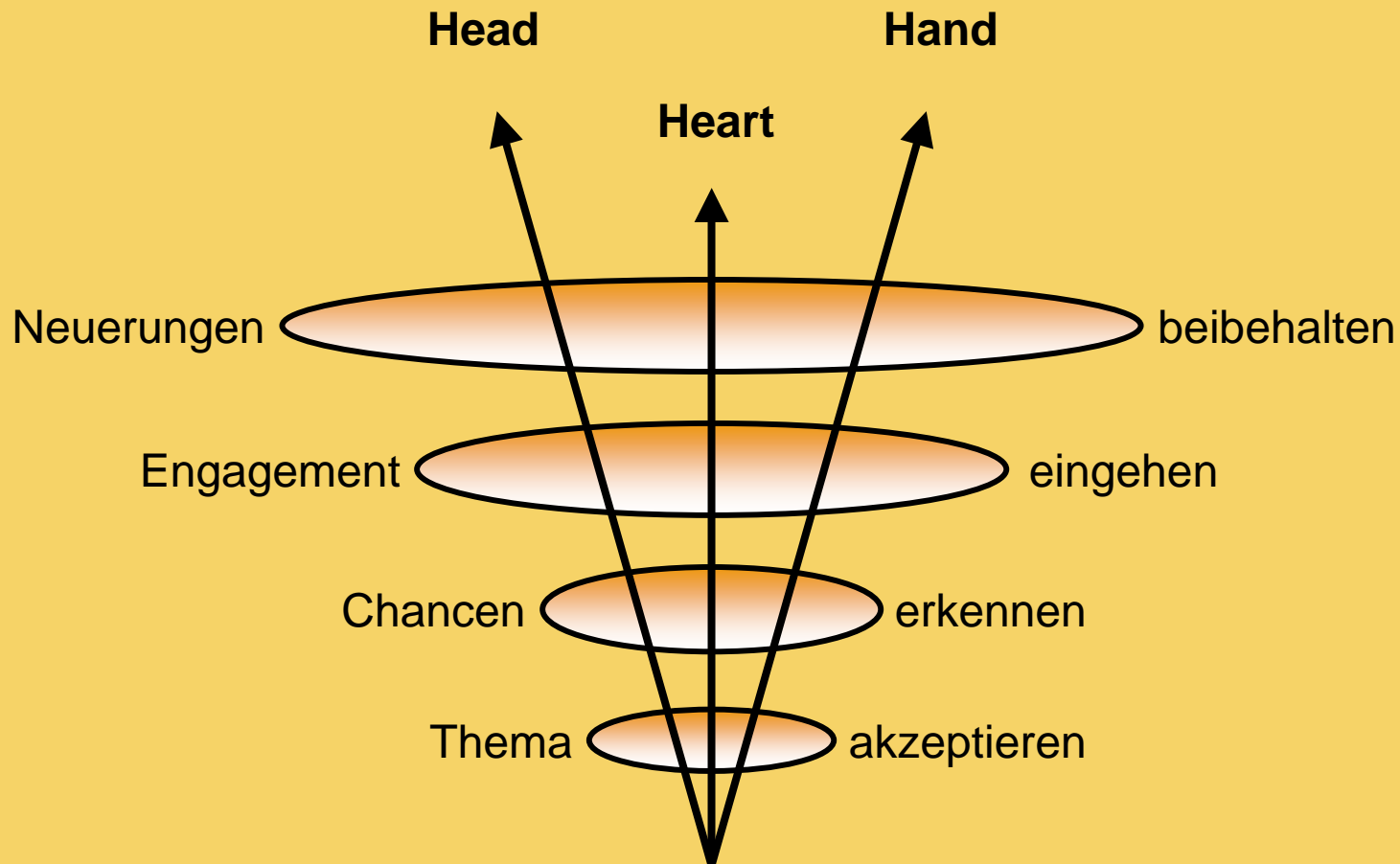
## Das Diversity-Mainstreaming (2/3)

- Diversity im HR Management
  - Personalbeschaffung
    - Suche: Stellenbeschreibungen, Stellenausschreibung, Personal-Marketing
    - Auswahl: Selektionsprozess
  - Personalentwicklung
    - Karriereplanung und –förderung,
    - Training und Weiterbildung
  - Beschäftigung
    - Arbeitsplatz, Arbeitszeit, Arbeitsunterstützung
    - Arbeitsentgelt (Compensation & Benefits)
  - Personalabbau

## Das Diversity-Mainstreaming (3/3)

- Diversity im Marketing und im CRM
  - Ansatz 1 „Vielfalt“
    - Die Bearbeitung des Gesamtmarktes über vielfältige Zielgruppen, ohne die bisher vorherrschenden Stereotypisierungen zu verwenden, oder diese gezielt zu brechen
  - Ansatz 2 „p c“
    - Die Bearbeitung des Gesamtmarktes, indem das Thema „Vielfalt“ explizit zur breiten Abdeckung genutzt wird
  - Ansatz 3 „offen & umfassend“
    - Die Bearbeitung des Gesamtmarktes auf eine offene Art und Weise, so dass vielfältige Kunden implizit angesprochen werden

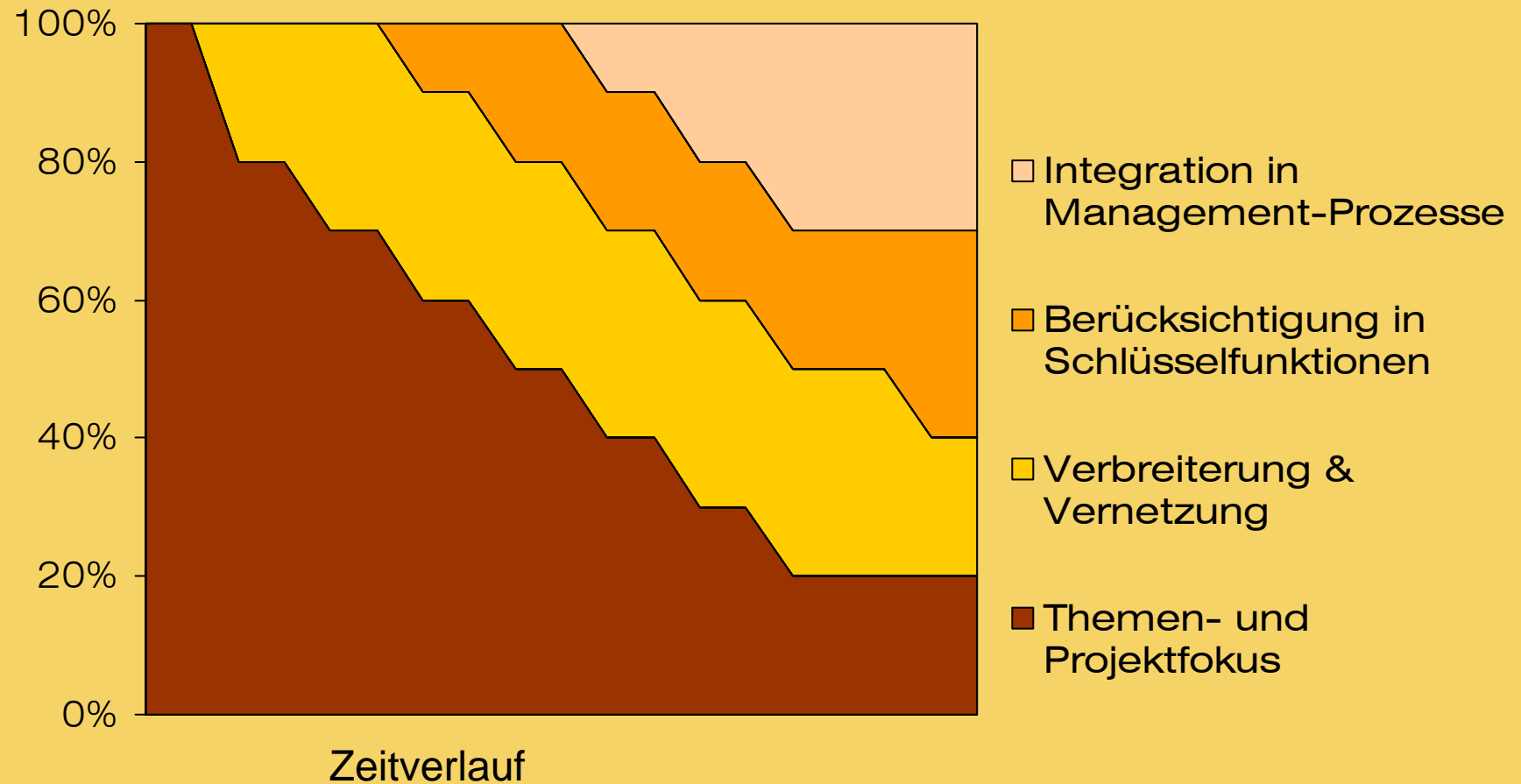
# Veränderung initiieren – Entwicklung fördern



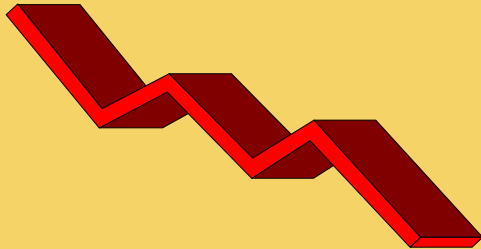
# Veränderungsphasen und -ansätze

	Head	Heart	Hand
<b>Neuerungen beibehalten</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diversity in der strategischen (Business-) Planung</li> <li>• 360° Feedback zu Diversity</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Learning Labs</li> <li>• Direkter Beschwerdeweg</li> <li>• Job Rotation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zielvereinbarungen</li> <li>• Balanced Scorecard</li> <li>• DiversityFührungskompetenz</li> </ul>
<b>Engagement eingehen</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitarbeit Diversity-Marketing</li> <li>• Team-Diversity-Workshops</li> <li>• Diversity Recruiting</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teilnahme an Netzwerken, Mentoring &amp; Veranstaltungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pflicht-Trainings</li> <li>• Verantwortung für Diversity-Projekte übertragen</li> </ul>
<b>Chancen erkennen</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brachliegende Markt- und Produktivitätspotenziale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trainings-Videos</li> <li>• Best Practice Beispiele</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Drohende Rechtsfolgen</li> <li>• Lob für Engagement (Preis)</li> </ul>
<b>Thema akzeptieren</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bezüge zu etablierten Aktivitäten, Programmen</li> <li>• Benchmarking</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Persönliche Beispiele für Diskriminierung / Ausgrenzung</li> <li>• Bestehende Vielfalt aufzeigen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Business-Kontext</li> <li>• Tagesordnungspunkt in Management-Meetings</li> </ul>

# Entwicklungsstadien der Implementierung von Diversity

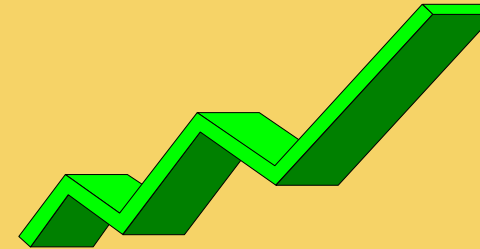


# Stolpersteine und Fortschritte



## ■ Häufige Fehler

- Starre Gruppierung
- Geringe Ressourcen
- Umgekehrte Bevorzugung
- Fehlende Management-Beteiligung
- Frühe Integration



## ■ Erfolgsfaktoren

- Professionelle Projektentwicklung
- Angemessene Differenzierung
- Hochkarätiger Start
- Breite Verankerung
- Mehrwertorientierter Veränderungsansatz

# Mögliche Vorteile und Verbesserungen durch Diversity

	Extern		Intern
<b>Kunden &amp; Märkte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Höhere Marktanteile</li> <li>■ Neue Marktsegmente</li> <li>■ Bessere Kundenbeziehung</li> </ul>	<b>Persönlich, Individuell</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Verbesserte Produktivität (quantitativ und qualitativ)</li> <li>■ Erhöhte Loyalität, Motivation</li> </ul>
<b>Shareholder</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Verbessertes Rating</li> <li>■ Höhere Attraktivität</li> </ul>	<b>Zwischenmenschlich</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Verbesserte Gruppenarbeit und Zusammenarbeit</li> <li>■ Besseres Zusammenspiel neuer Kollegen</li> </ul>
<b>Arbeitsmarkt</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Besserer Zugang zu breiteren Marktsegmenten</li> <li>■ Verbessertes Personal-Image</li> </ul>	<b>Organisational</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Höhere Offenheit gegenüber Veränderungen (M&amp;A, OE)</li> <li>■ Effektivere Re-organisation</li> </ul>
<b>Umfeld</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Höheres Ansehen</li> </ul>		