

Michael Stuber

Diversity & Inclusion

Das Potenzial-Prinzip

3., aktualisierte, ergänzte und überarbeitete Auflage



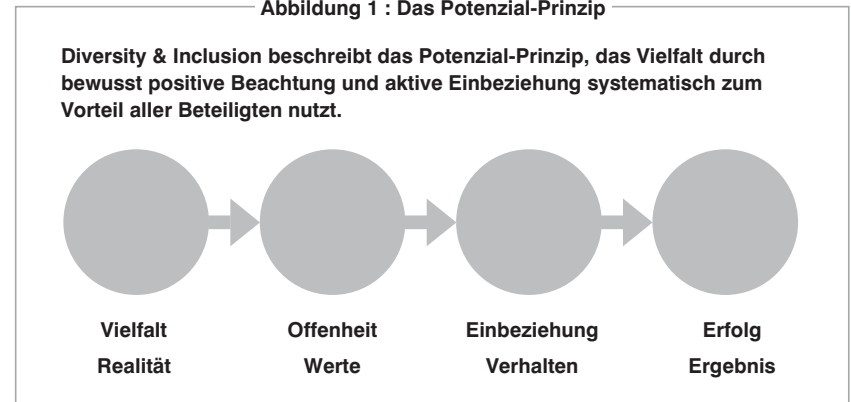
Das Beste aus 15 Jahren Forschung & Praxis

- Business Cases für Diversity & Inclusion
- Unconscious Bias als Herausforderung
- Beispiele aus über 200 Unternehmen
- Jetzt auch mit Österreich und der Schweiz

1 Diversity & Inclusion: Das Potenzial-Prinzip

Seit dem Beginn der deutschsprachigen Diskussionen über „Diversity“ Ende der 1990er Jahre gab es zwei fundamentale Fragen: Wie kann Diversity gezielt Mehrwerte schaffen und mögliche Konflikte aufgrund von Differenzen vermeiden? Und weshalb übersetzen wir Diversity nicht einfach ins Deutsche? Letztere Frage beantwortet sich vergleichsweise einfach, denn „Vielfalt“ bildet zwar einen zentralen Aspekt der Realität – von der Evolution bis zur Hochtechnologie – stellt aber kein Konzept dar. Diversity Management dagegen verweist auf einen gestalterischen Ansatz und dieser wird bis heute verkürzt als „Diversity“ – im Sinne eines Eigennamens – verwendet. Um unter diesem Titel ein konsistentes, mehrwertorientiertes Konzept zu präsentieren müssen die Elemente integriert werden, die aus Unterschieden messbare Vorteile entstehen lassen. Wissenschaft und Praxis kamen hierbei zu identischen Erkenntnissen. Offenheit bildet eine Grundvoraussetzung, um Vielfalt als Wert (an)erkennen zu können (Stegmann / van Dick 2013). Ob bei einem Individuum, in einer Organisation oder als kollektiver Wert in einer Gesellschaft: Notwendig ist eine aufgeschlossene Grundhaltung als Zugang zu vielfältigen Ressourcen, nicht aber hinreichend. Zusätzlich bedarf es der praktischen Fähigkeiten, mit Unterschieden erfolgreich auf der Verhaltensebene umzugehen (z. B. Kochan et al. 2003). Die damit beschriebene einbeziehende Kommunikation und Zusammenarbeit beschreibt der Begriff „Inclusion“, der sich als fester Bestandteil des Diversity-Konzeptes etabliert hat. Insgesamt entsteht damit das Verständnis einer Koppelproduktion. Den Anspruch eines Win-Win-Konzeptes unterstreicht die Ergebniskomponente des gewünschten Mehrwertes. Insgesamt entsteht eine Systematik, die aus vielen – wenn nicht allen – Unterschieden Vorteile für die Beteiligten erzeugen kann. Daher erscheint „Potenzial-Prinzip“ als passende Übersetzung für „Diversity & Inclusion“ und seine Elemente zeigen anschaulich den Wertschöpfungsprozess, den es zu gestalten gilt:

Abbildung 1 : Das Potenzial-Prinzip



Die sequenzielle Verknüpfung der genannten Bausteine zeigt zweierlei: Vielfalt kann erst in Kombination mit Aufgeschlossenheit und Einbeziehung zu signifikanten Mehrwerten erschlossen werden. Daraus ergibt sich jedoch auch, dass Diversity im Sinne von Vielfalt keinen Selbstzweck darstellt und kein eigenständiges Ziel bietet. Zweitens zeigt das Potenzial-Prinzip, dass die Nutzung individueller Potenziale systematisch erfolgen sollte. Das deutet auf eine bewusste und aktive Gestaltung hin und legt nahe, dass dieser Prozess – wie andere auch – optimiert werden kann.

Zweifellos existieren in der betrieblichen Praxis bereits seit langer Zeit Ansätze, die der Berücksichtigung und Nutzung von Vielfalt dienen: Betreuung von Expatriats, betriebliches Sozialwesen, Teambuilding, Kinderbetreuung, interkulturelles Training, Gesundheitsmanagement, Zielgruppenmarketing und vieles mehr. Diese Programme richten sich, meist als Insellösungen, an Personengruppen, die davon profitieren sollen. Oft fehlt jedoch die Erkenntnis, dass die Elemente Vielfalt, Wertschätzung, Einbeziehung und Produktivität eine Gemeinsamkeit all dieser Instrumente darstellen. Dies hat sich insoweit geändert, als dass immer mehr Unternehmen Diversity als umfassende Plattform nutzen, um zuvor isolierte Aktivitäten zu verbinden und als ein gemeinsames Win-win-Konzept im Kontext der Unternehmensstrategie einzusetzen. Dies erleichtert sowohl die synergetische Verknüpfung der Initiativen wie auch die Kommunikation gegenüber den Beteiligten.

Die spezifische Verknüpfung der Elemente des Potenzial-Prinzips spiegelt die grundlegende Funktionsweise von Menschen (und Organisationen) wider: Wir funktionieren ähnlich wie Computer: wir nehmen unsere Umgebung wahr (Input), nutzen sodann unsere Grundwerte und Einstellungen für die Verarbeitung der Information (Black Box) und produzieren Verhaltensweisen (Output). Diesen Funktionszusammenhang bezeichnet die Sozialpsychologie als kognitiven Prozess. Zusammen mit der hinzu gefügten Ergebniskomponente kann er auf Organisationen angewendet werden, um Diversity & Inclusion als „Potenzial-Prinzip“ darzustellen.

Wie ein Computer, nur komplizierter

Die Darstellung von Diversity als Wertschöpfungsprozess eröffnet eine Reihe neuer Perspektiven und Möglichkeiten. Gleichzeitig bringt der Vergleich mit maschinellen Verarbeitungen Schwierigkeiten mit sich. So suggeriert die prozesshafte Darstellung einen kausalen, geradlinigen Zusammenhang. In Wirklichkeit entfaltet sich jedoch eine reziproke Wirkung zwischen den Komponenten: Einerseits bestimmen die ersten drei Komponenten, in welchem Maße vorhandene Vielfalt genutzt wird. Andererseits beeinflusst jedes erzielte Ergebnis – sei es gut oder schlecht – die Ausprägung der ersten drei Bausteine in der Zukunft: Erzielen wir Erfolge mit der Nutzung von Vielfalt, zum Beispiel wenn mehr Frauen in Führungspositionen einer Organisation tätig sind, werden wir entsprechende Ansätze weiter fördern und unsere Grundeinstellung gegenüber Unterschiedlichkeit verbessert sich. Auch zwischen den ersten drei Komponenten bestehen vielfältige Abhängigkeiten, die zum Teil mit der Natur der Bausteine zusammenhängen. So basieren unsere Werte und Einstellungen unter anderem auf

Gewohnheiten. Dies kann bedeuten, dass der regelmäßige Kontakt mit MigrantInnen ein besseres Verständnis für andere Kulturen und damit eine größere Offenheit mit sich bringt.

Im Gehirn gebildete Verknüpfungen beeinflussen somit auf elementare Weise unsere Wahrnehmung. Damit werden selbst vermeintlich objektive Erkenntnisse oder Wahrheiten zu subjektiven Interpretationen, ganz nach dem Motto „Wir sehen die Welt nicht so, wie sie ist, sondern so, wie wir sind“. Damit wird jedoch gleichzeitig das Gepäck unseres Lebens zum Betrachtungsgegenstand von Diversity & Inclusion: Welche Muster, Assoziationen oder Annahmen prägen unsere Wahrnehmung und unseren Umgang mit Vielfalt? Das Potenzial-Prinzip erleichtert die Arbeit mit diesen Themen sowohl für Organisationen wie auch für Einzelne. Dazu stellt der nachfolgende Abschnitt Diversity & Inclusion zunächst im Kontext anderer Definitionen dar.

Die vielfältige Semantik von Diversity

Das deutschsprachige Europa erliegt zuweilen den Versuchungen, einerseits auf US-amerikanische Diversity-Ansätze zurückzugreifen und andererseits den Begriff allzu offensichtlich mit „Vielfalt“ zu übersetzen. Beides bewirkt meist eine Fokussierung auf wenige Faktoren von Unterschiedlichkeit. Im Englischen dagegen besteht zwischen diversity (mit kleinem d) und Diversity (mit großem D) ein selbst von Muttersprachlern mitunter ignoriertes Bedeutungsunterschied: Mit kleinem d bezeichnet diversity das Phänomen Vielfalt, während Diversity mit großem D ein Konzept beschreibt. In vielen Übersetzungen kommt dieser Unterschied nicht zum Tragen, wodurch eine Reduzierung und Fokussierung des Ansatzes auf den Aspekt Differenz entsteht. Die einseitige Betonung von Unterschieden – mit trennender Konnotation – führte über die Jahre häufig zu der Frage, wie viel Vielfalt eine Organisation aushalte oder wie viel Vielfalt überhaupt sinnvoll sei. Die Lösung dieser Fragen erfolgt in der Praxis über verbindende Aspekte wie den Hinweis auf Gemeinsamkeiten, die sowohl demografisch in praktisch jeder Gruppe zu finden sind oder die über Unternehmenswerte oder gemeinsame Ziele erzeugt werden. Damit entsteht auch die Möglichkeit positiver (Selbst-) Identifikation, die wiederum erforderlich ist, um Offenheit gegenüber Anderen zu zeigen. Auch dieser Zusammenhang verweist auf die Wirkungszusammenhänge des Potenzial-Prinzips, das nun rückblickend durch Studienergebnisse verifiziert werden soll.

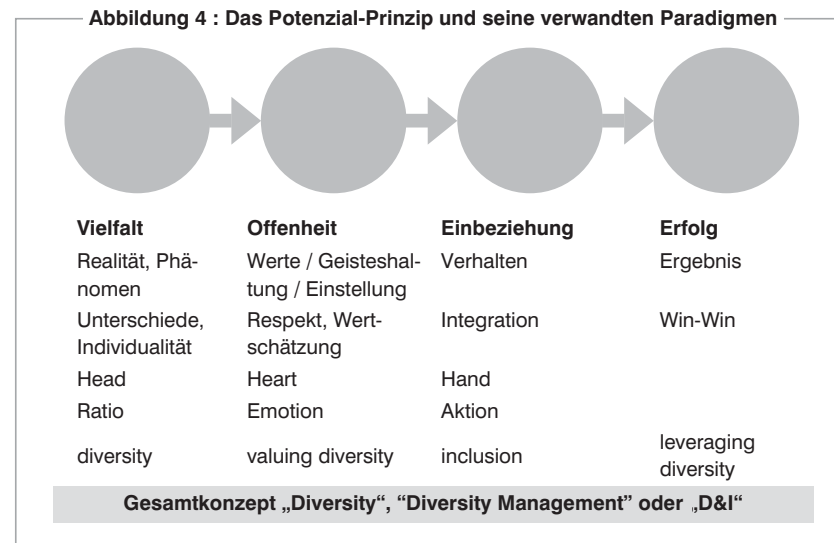
Das Potenzial-Prinzip Diversity im Praxistest

Eine Reihe europäischer und deutscher Studien aus den Jahren 2002 bis 2012 analysierten unter anderem die Diversity-Definitionen der jeweils untersuchten Unternehmen. Im Zeitverlauf lässt sich die Entwicklung des Verständnisses von Diversity gut erkennen: Die Studie des Jahres 2002 (European Diversity Survey I) ermittelte das Phänomen „Unterschiedlichkeit“ als den häufigsten Definitionsbestandteil. Geschäftsziele und wirtschaftliche Indikatoren folgten an zweiter Stelle und Werte wie Respekt an dritter. Diversity wurde zu diesem Zeitpunkt noch nicht als Gesamtkon-

Recht gilt für alle gleich. Wenn also alle Personen bzw. Gruppen gleichberechtigt in das Unternehmen einbezogen werden, dann impliziert dies, dass auch niemand diskriminiert werden darf. Dies führt zur dritten Annahme.

Zusammenfassung

Das in diesem Kapitel vorgestellte Potenzial-Prinzip Diversity & Inclusion besteht aus den vier Komponenten Vielfalt, Aufgeschlossenheit, Einbeziehung und Mehrwert. Diese integrieren an eine Reihe früherer Paradigmen rund um das Konzept „Diversity“ in konsistenter Weise.



Die erläuterten Grundannahmen und das mit ihnen verbundene Menschenbild spiegeln den Grundgedanken wider, dass jedes Individuum einzigartig ist. Wenn diese Einzigartigkeit erkannt und richtig gemanagt wird, dann können daraus für Unternehmen und alle Beteiligten Vorteile und Verbesserungen entstehen. Organisationen erreichen dies vor allem durch eine klare Positionierung zu Diversity & Inclusion sowohl intern als auch gegenüber externen Stakeholdern und durch die gleichzeitige Verfolgung mehrerer Zielkomponenten: Die Vielfalt innerhalb einer Organisation sollte der Vielfalt des für sie relevanten Umfeldes entsprechen. Die Organisation sollte eine offene Wertekultur pflegen, die Unterschieden wertschätzend und respektvoll gegenübertritt. Zudem sollte die Organisation integrative Verhaltenweisen und einbeziehende Kommunikation kultivieren. Das Potenzial-Prinzip bietet den erforderlichen konzeptionellen Rahmen für eine systematische Einbeziehung vielfältiger Gemeinsamkeiten und Unterschiede von Menschen und für die konsequente Nutzung verschiedenster Potenziale zum Wohl des Unternehmens und der MitarbeiterInnen.

2 Warum ist Diversity & Inclusion notwendig?

Als Reaktion auf die wachsende Vielfalt in ihren Arbeits- und Absatzmärkten sowie im gesellschaftlich-politischen Umfeld nutzen Unternehmen Diversity & Inclusion in vielen betrieblichen Funktionen, vor allem in jenen mit starker Außenwirkung wie Personalbeschaffung oder Öffentlichkeitsarbeit. Jenseits dieser Notwendigkeiten weist das Potenzial-Prinzip vielfältige Bezüge zu den Schlüsselthemen der Wirtschaft auf. Outsourcing, Fusionen oder die Suche nach echten Innovationen sind nur dann effektiv und erfolgreich möglich, wenn Vielfalt positive Berücksichtigung findet. Dies erscheint mit Blick auf gesellschaftliche (demografischer Wandel, veränderte Beziehungen zwischen Menschen, individueller Wertewandel) und politische Entwicklungen ohnehin unabdingbar: Nahezu alle relevanten Trends zeigen in Richtung von mehr Vielfalt und Individualität sowie mehr Einbeziehung und Integration. Daher stellt Diversity mehr als je zuvor für Unternehmen und nicht gewinnorientierte Organisationen eine Notwendigkeit dar. Denn all ihre Stakeholder – Kunden, Bürger, Mitarbeiter, Aktionäre, Mitglieder, das gesellschaftliche Umfeld und Lieferanten – entwickeln sich zu immer vielfältigeren Gruppen. Andererseits müssen die meisten Organisationen nicht auf die Zukunft warten: Innerhalb und außerhalb der Unternehmen besteht bereits weitaus mehr Vielfalt, als bislang (an-)erkannt oder genutzt wird. Das Potenzial-Prinzip zielt just auf die Aktivierung dieser Ressourcen ab.

Diese Überlegungen betreffen die Wirtschaft, die öffentliche Verwaltung, nicht gewinnorientierte Organisationen sowie Staat und Politik gleichermaßen. Sie alle sind zunehmend darauf angewiesen, vorhandene Potenziale optimal zu nutzen und sie alle müssen sich auf die vielfältigen Veränderungen ihres Umfeldes einstellen, wenn sie nachhaltig und erfolgreich sein und bleiben möchten. Die folgenden Aspekte und Entwicklungen beschreiben die Notwendigkeit, das Potenzial-Prinzip ganzheitlich und umfassend einzusetzen und setzen Diversity & Inclusion in den Kontext mit einer Zahl von relevanten Themen und Konzepten.

2.1 Schlüsselthema wirtschaftlicher Metatrends

Grundlegende Veränderungen des Umfeldes von Unternehmen bilden einen wichtigen Bezugspunkt für das Potenzial-Prinzip, das Mehrwerte und Vorteile für die Wirtschaft erzielen möchte. Mit der Ende des 20. Jahrhunderts einsetzenden dritten industriellen Revolution haben sich die Rahmenbedingungen für Unternehmen binnen kurzer Zeit drastisch verändert. Durch neue Kommunikations- und Transportmöglichkeiten haben sich Wertschöpfungsketten und die Faktormärkte internationalisiert. Die Globalisierung heizt den Wettbewerb an, das Internet revolutioniert Geschäftsmodelle und postmaterialistische Werteverchiebungen verlangen von den Unternehmen ethisch-korrektes Verhalten sowie die Wahrnehmung ihrer gesellschaftlichen Verantwortung. Tatsächlich stellt Diversity & Inclusion eine Antwort auf zahlreiche strategische Entwicklungen und operative Herausforderungen in dieser „neuen Wirt-

schaft“ dar. Eine Analyse zahlreicher Studien der langfristigen wirtschaftlichen Entwicklung führte zu folgenden Schlüsselthemen, die dauerhafte Herausforderungen für Unternehmen darstellen.

- o Internationalisierung
- o Europäische Integration
- o Globalisierung
- o Organisationsveränderungen
- o Veränderungsgeschwindigkeit
- o Komplexität von Strukturen
- o Kosteneinsparungen und Ressourcennutzung
- o Kosten- und Produktivitätsdruck
- o Ressourcenreduzierung und -verlagerung
- o Wettbewerbs- und Innovationsdruck
- o Markenposition und -macht
- o Innovationsfähigkeit und -fokus
- o Unternehmensübergreifende Aktivitäten
- o Mergers & Acquisitions (M & A)
- o Strategische Allianzen
- o Ethikorientierung und Transparenz
- o Corporate Social Responsibility (CSR)
- o Selbstverpflichtungen und -kontrolle.

Die folgenden Betrachtungen zeigen, dass das Potenzial-Prinzip mit seinen Komponenten Vielfalt, Offenheit und Einbeziehung zu all diesen Schlüsselthemen einen direkten und mitunter erfolgskritischen Beitrag leistet.

Internationalisierung

Durch den verstärkten Fluss von Waren, Dienstleistungen und Personen innerhalb der vergrößerten EU und durch die zunehmende Globalisierung sehen sich Unternehmen mit immer mehr kultureller Vielfalt konfrontiert. Denn auch ihre Geschäftspartner unterscheiden sich häufiger und deutlicher von ihnen selbst als dies bislang der Fall war. Diese wachsende Vielfalt führt zu einer erhöhten Komplexität, zum Beispiel in den Interaktionen, die nun zusätzlich von verschiedenen Mentalitäten beeinflusst werden. Erfolgreiches Wirtschaften ist in diesem Kontext nur möglich, wenn Unternehmen ein klares Bewusstsein für die vielfältigen Ebenen von Unterschiedlichkeit und deren Interdependenzen mitbringen. Die wesentlichen Ausprägungen von Internationalisierung, europäischer Integration und Globalisierung weisen insofern einen klaren, engen und vielschichtigen Zusammenhang mit Diversity & Inclusion auf. Die Anwendung des Potenzial-Prinzips stellt in der internationalen Zusammenar-

beit die Wahrnehmung, Wertschätzung und interaktive Nutzung kultureller Unterschiede sicher.

Organisationsveränderungen

Unternehmen sind heute mit häufigen und teilweise tiefgreifenden Umstrukturierungen befasst, und dies wird in Zukunft eher die Regel als die Ausnahme darstellen. Neue Organisationsstrukturen bringen es indes mit sich, dass neue KollegInnen, mit unterschiedlichen Ausbildungen und Erfahrungen, Denk- und Arbeitsweisen, Kommunikations- und Führungsstilen aufeinandertreffen und produktiv zusammenarbeiten sollen. Weiterhin führen Umstrukturierungen häufig zu neuen Prozessen, Berichtslinien oder Arbeitsinhalten. Der Erfolg dieser Veränderungen ist vor allem unter Berücksichtigung der vielfältigen Potenziale aller Beteiligten und einer Offenheit gegenüber Neuerungen wahrscheinlich: Mit Aufgeschlossenheit oder sogar Neugier erhalten Veränderungen eine neue positive Konnotation und laufen daher in einer Diversity-Organisation glatter und effektiver ab als in Umfeldern mit hohem Beharrungsvermögen. Das Potenzial-Prinzip begünstigt strukturelle, personelle und prozessuale Veränderungen.

Kosteneinsparungen und Ressourcennutzung

Themen wie Kosteneinsparungen und Produktivitätsoptimierungen sind in Zeiten des Shareholder Value und des globalen Wettbewerbs von hoher Bedeutung für viele Unternehmen. In diesem Zusammenhang drängt sich förmlich die Frage auf, wie sich das Potenzial-Prinzip, das auch Kosten verursacht, mit den verbreiteten Sparkonzepten vereinbaren lässt. Spätere Kapitel werden zeigen, dass Diversity tatsächlich auf viele Arten und Weisen direkt dazu beiträgt, nachhaltige Werte oder Mehrwerte für die Anteilseigner zu schaffen. Vor allem aber durch die bewusste Nutzung der gesamten Potenziale aller MitarbeiterInnen trägt Diversity direkt zur Produktivität des Unternehmens bei. Weiterhin entstehen Kostensenkungen durch verringerte Fluktuation und durch verbesserte Zusammenarbeit in Teams, zwischen Abteilungen, Bereichen, Funktionen und Standorten. Zahlreiche Untersuchungen haben inzwischen gezeigt, dass typische Diversity-Instrumente deutlich positive ROIs aufweisen: Mitarbeiternetzwerke, Kinderbetreuung und segmentierte Marktbearbeitung. In all diesen Bereichen trägt das Potenzial-Prinzip dazu bei, Ressourcen optimiert auszuschöpfen und Kosten zu senken.

Wettbewerbs- und Innovationsdruck

Auf vielen Märkten sehen sich Unternehmen mit dauerhaften und mitunter existenziellen Herausforderungen konfrontiert: direkter Wettbewerbsdruck, schwierige Differenzierung und die ständige Notwendigkeit zur Innovation. Konzentrationen (wenige große Player) und Konsolidierungstendenzen (Fokus auf Kernkompetenzen) verschärfen den Wettbewerb in vielen Branchen. Immer häufiger weisen die Produktportfolios der verschiedenen Anbieter entweder weitgehende oder gar keine Überlap-

3 Barrieren und Bias

Die Grundidee des Potenzial-Prinzips ruft bei Unternehmen und anderen Organisationen grundsätzlich Zustimmung hervor. Insbesondere Offenheit und Einbeziehung gelten als erstrebenswert. Für die eigene Organisation – oder die eigene Person – sehen viele zunächst keine Veränderungsnotwendigkeit: Man habe einen englischen Kollegen oder eine Frau mit Prokura. Und Toleranz sei ohnehin selbstverständlich, denn jeder könne so sein, wie er ist, und Probleme gäbe es praktisch keine. Diese Wahrnehmung trifft sicherlich für viele Beteiligte zu und ist insofern auch ein relevanter Aspekt des Status quo. Sie lässt andererseits komplexe Zusammenhänge außer acht, die für die Implementierung des Potenzial-Prinzips von Bedeutung sind. Denn Diversity & Inclusion will viele Unterschiede anerkennen und Perspektiven wertschätzen, auch jene, die nicht offensichtlich zu Tage treten und jene, die erst durch neuere gesellschaftliche Prozesse entstanden sind oder verstärkt wurden. Mit ihnen sind etablierte Systeme und Kulturen nicht vertraut und dieser Umstand ruft die unterschiedlichsten Reaktionen hervor.

Das soziale Gefüge, in dem sich Menschen bewegen, ist ebenso komplex wie die Individuen, aus denen es besteht. Verschiedene wissenschaftliche Disziplinen wie die Soziologie, Psychologie und Ethnologie befassen sich ausführlich mit diesen Aspekten und bieten Konzepte zum Verständnis menschlicher Dynamiken, zwischenmenschlicher Verhältnisse und organisationaler Prozesse. Einige dieser Erkenntnisse erklären, warum Personen oder Organisationen an ihre Grenzen stoßen, wenn es um die Wertschätzung und Einbeziehung verschiedener Ausprägungen von Vielfalt geht. Tiefer liegende Prozesse tragen zur Entstehung und Bewahrung dieser Barrieren und Biases bei. Das Potenzial-Prinzip kann nur umgesetzt werden, wenn diese bekannt sind und adressiert werden. Anderenfalls werden jene Kräfte, die bereits in der Vergangenheit den heutigen Zustand hervorgerufen haben, dafür sorgen, dass sich Veränderungen in den Ursprungszustand zurückentwickeln.

Die relevante Forschung wie auch die Diversity-Praxis haben über die Jahre mit immer neuen Ansätzen versucht, die vielfältigen Widerstände zu erklären und in der Folge zu überwinden. Die für dieses Kapitel durchgeführten Analysen zeigen, dass die Zusammenhänge komplexer sind als bislang angenommen, und erklären, weshalb die Erfolge begrenzt waren. Das nachfolgend vorgestellte Modell kombiniert eine größere Zahl wissenschaftlicher Erkenntnisse und stellt sie auf drei Ebenen – individuelle, zwischenmenschliche und organisationale – dar. Die insgesamt sechs Arten von Barrieren und Biases hängen zudem miteinander zusammen, stützen oder bedingen sich gegenseitig. Mit diesem Modell lassen sich die in der Praxis beschriebenen Widerstände gegen Diversity & Inclusion erklären und in der Folge überwinden (siehe dazu Kap. 6).

Abbildung 17 : Barrieren und Biases gegenüber Vielfalt



3.1 Persönliche / individuelle Barrieren & Biases

Die Menschen, die ein Unternehmen bilden, stellen einzigartige Individuen mit ganz eigenen Persönlichkeiten dar und sind meist stolz auf ihre Besonderheiten. Von daher könnte man erwarten, dass Menschen von Natur aus auch die Individualität anderer wertschätzen – nach dem Motto „Gegensätze ziehen sich an“. Statt dessen beobachten Forscher eher die Neigung „Gleich und Gleich gesellt sich gern“ und finden deutliche Vorbehalte gegenüber Anderen. Tief verwurzelte Bedürfnisse und sozial geförderte Ängste sind hierfür verantwortlich.

3.1.1 Präferenz für Gleichheit: Sicherheit, Identität, Anerkennung

Sicherheit und Geborgenheit gelten als Grundbedürfnisse eines Menschen (Maslow 1943). In sozialen Systemen bietet die Zugehörigkeit zu kontextabhängig unterschiedlichen Gruppen diese Funktion: Angestellte eines Unternehmens, Fans eines Fußballvereins oder einer Band, Bewohner eines Stadtviertels, Angehörige einer Generation u. v. m. Die Grundeigenschaft jeder Gruppe besteht in mindestens einem verbindenden Merkmal und häufig noch zusätzlichen impliziten Normen, die die Gruppe ausmachen und stabilisieren. Schon Bourdieu (1982) zeigte, dass feine Unterschiede darüber entscheiden, zu welcher Gruppe jemand gehört und dass neue Unterscheidungsmerkmale gesucht oder entwickelt werden, wenn die Abgrenzung zu schwach wird. Dies zeigt, dass Gruppen nicht nur Sicherheit geben, sondern auch die eigene Identität stärken, und zwar über Gleichheit oder Ähnlichkeit mit anderen. Elias und Scotson (1965) zeigten zudem, dass Gruppen dazu neigen, sich selbst zu idealisieren. Damit entsteht gegenseitige Sympathie und schließlich Anerkennung. Die Präferenz

für Gleichheit oder Homogenität erklärt sich somit ganz wesentlich über die Bestätigung, die Menschen implizit für sich selbst erfahren. Umgekehrt zeigt dies (einmal mehr), dass es einer starken Persönlichkeit und Identität bedarf, sich einem Umfeld auszusetzen, das von Menschen geprägt oder bestimmt wird, die anders sind als wir selbst.

In Gesellschaften (und anderen Systemen) führt gegenseitige Anerkennung weiterhin zur Bereitschaft, etwas für seine Mitmenschen zu leisten (Solidarität) und stärkt das Gefühl der Zugehörigkeit. Anerkennung, in Form von Wertschätzung, bildet sozusagen ein Bindemittel für eine Gesellschaft (Honneth 1992). Das Erleben von Gemeinsamkeit und Einigkeit entfaltet im Zeitverlauf eine Eigendynamik: Die Dinge laufen in geregelten Bahnen und harmonisch, ohne Konflikte, solange sich alle an die expliziten Regeln und die implizite Ordnung halten. Die damit verbundene Einfachheit fördert die Bequemlichkeit der Menschen und so wird vieles, was den geregelten Zustand bedroht, zumindest mit Skepsis, wenn nicht gar mit Ängsten betrachtet. Dies wirkt sich dann nicht nur auf Abläufe und Umgangsformen aus, sondern auch auf Zugehörigkeit und Nichtzugehörigkeit zu einer Gruppe, d. h. wann jemand aus welchem Grund zu einer bestimmten Gruppe gehört oder nicht (Reuter 2002).

Die Betrachtungen zeigen, dass die erste Barriere für das Potenzial-Prinzip tief in Menschen verankert ist und auf den fundamentalen Bedürfnissen nach Anerkennung, Identität, Sicherheit und Einfachheit basiert. Dies bewirkt nicht nur eine Präferenz für Gleichheit, sondern auch eine Reserviertheit gegenüber Andersartigkeit.

3.1.2 Vorbehalte und Vorurteile: Kategorisierung, Unconscious Bias, Othering

In einer komplexen Welt sind Menschen darauf angewiesen, die Realität zu vereinfachen, um sie handhabbar werden zu lassen. Zu den vielen Gruppen, zu denen Menschen sich zugehörig fühlen, bilden sie eine Vielzahl weiterer anderer Gruppen, die als Kategorien für unterschiedliche Menschen dienen. Die im vorigen Abschnitt erwähnte Studie von Elias und Scotson (1965) zeigte in dieser Hinsicht, dass die Angehörigen einer anderen Gruppe (Outgroup, Außenseiter) durch Schimpfklatz abgewertet werden, der häufig aus haltlosen Bemerkungen ohne jede Grundlage besteht. Dieses Phänomen beschreibt das klassische Vorurteil: „Eine relativ starre und meist von zahlreichen Menschen vertretene positive oder negative Meinung ohne objektive Prüfung“ (Reinhold 1997). Thomas (2003) zeigte in diesem Zusammenhang, dass Vorurteile einerseits zur Aversion und Ablehnung von Mitgliedern einer Fremdgruppe und andererseits zu einer positiven Selbstdarstellung der Eigengruppe führen. Zudem dienen sie der Abwehr von Schuldgefühlen, innerpsychischen Konflikten und Selbstkritik. Eine weiteres bedeutendes Detail bezüglich Gruppenwahrnehmung fand Kanter (1977) am Beispiel von männlichen und weiblichen Führungskräften heraus: In der Wahrnehmung der Hauptgruppe (Männer) verkleinern sich die Unterschiede zwischen den internen Gruppenmitgliedern, während sich die Unterschiede zur Randgruppe

(Frauen) vergrößern. Gerade bei einzelnen oder wenigen Repräsentanten findet dann keine individuelle Wahrnehmung mehr statt und die Stereotypisierung verstärkt sich. Kanter zeigte, dass sich die Gruppendynamik erst bei ca. 30% Vielfaltsanteil ändert. Allmendinger (1995) fand in ihren Untersuchungen heraus, dass sich die Qualität der interpersonellen Beziehungen ab einem Frauenanteil von 24% verbesserte.

Der Grundstein für den Prozess der Bildung von Vorurteilen wird tatsächlich bereits in der Kindheit gelegt. Dort lernen wir von unseren Bezugspersonen (Eltern, Lehrern usw.) Regeln und Verhaltensmuster, die eine klare Einordnung in richtig und falsch, gut und böse durch Belohnung (Anerkennung) und Bestrafung (Ablehnung) fördern. Das konforme Verhalten wird schließlich als das gute erkannt und damit implizit anderes Verhalten oder andere Werte als schlecht oder zumindest schlechter. Da diese Muster im Kindesalter noch nicht reflektiert werden können, hängt unsere Haltung gegenüber Anderen auch davon ab, ob wir die festgelegten Deutungen im weiteren Verlauf unseres Lebens hinterfragen. Dies kann durch markante Erlebnisse geschehen, wie einen Umzug in eine andere Region, einen ersten (eigenständigen) Auslandsaufenthalt oder einen Konflikt mit einer Tradition, wie es bei Teenagern oft der Fall ist. Das Erkennen, dass die eigene Prägung nur eine von vielen (gleichberechtigten) Äußerungsmöglichkeiten darstellt, kann einen wichtigen Beitrag zur Reduzierung der Vorurteilsbildung leisten.

Auch wenn die negative Vorverurteilung Anderer reduziert werden kann, vollzieht sich dennoch die Zuordnung von Menschen, Gruppen und Eigenschaften unbewusst und wertend. Sigmund Freud unterstellte dem Unterbewussten große Einflussmöglichkeiten, da es Träume oder Wünsche regulierte. Er verglich das Unterbewusstsein mit einem Eisberg, bei dem der größte Teil nicht sichtbar – und gefährlich – ist. Das Konzept des Unconscious Bias beschreibt verkürzte und vereinfachte Verbindungen von sichtbaren Teilen des Eisbergs mit den Bereichen unter Wasser. Eindrucksvoll mess- und erkennbar wird der Mechanismus über psychologische Tests wie den Implicit Association Test (IAT). Er zeigt, wie fest Eigenschaften und Rollen – zum Beispiel Frau und Fürsorge oder Mann und Führung miteinander im Gehirn verdrahtet sind. Dass derartige Zuordnungen rasch zu Schiefungen führen können zeigt, eine 2009 veröffentlichte Studie der Universität Oldenburg. Sie fand heraus, dass Kinder mit bestimmten Vornamen, darunter Kevin oder Chantal, von ihren Lehrern als wenig leistungsstark beurteilt und schlechter benotet wurden.

Das Beispiel macht deutlich, dass nicht nur der Abgrenzungswunsch und die Stärkung der eigenen Gruppe oder Wertigkeit ausschlaggebend sind, sondern andere Mechanismen dazu beitragen, dass Wertigkeiten gebildet werden. Zu diesen gehören die Medien, öffentliche Meinungsführer, Erzählungen anderer, Literatur, Arbeitsvorschriften und vieles mehr. All dies formt die Vorstellungen über verschiedene Gruppen, mitunter unabhängig von Tatsachen oder persönlichen Erfahrungen wie ein einfaches Beispiele zeigt: Nahezu jeder kann beschreiben, was ein Jahrmarkt ist und was dazu gehört – unabhängig davon, ob er selbst jemals ein Volksfest besucht hat. Und sehr wahrscheinlich hat jeder auch ein Bild der Menschen im Kopf, die dort arbeiten

Tatsächlich zeigten frühe Analysen des Autors, dass die grundlegend verschiedenen rechtlichen, ethisch-moralischen und demografischen Gegebenheiten sowie drastische Unterschiede im gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Geschehen weitaus mehr Unterschiede als Gemeinsamkeiten zwischen den USA und Europa zeigen (die britischen Inseln nehmen hierbei eine Sonderstellung ein) (Stuber 2004).

Der Einführung von Diversity liegen in den USA zum Beispiel mehrere Bürgerrechtsbewegungen zugrunde (z. B. die Frauen-, Schwarzen- und Homosexuellenbewegungen), die dort häufiger und aktiver aufgetreten sind als in Deutschland. Durch den von ihnen erzeugten öffentlichen Druck entstanden nach und nach diversity-relevante rechtliche Regelungen (Antidiskriminierungsgesetz, Einstellungsquoten, Fördervorgaben für benachteiligte Mitarbeitergruppen, staatliche Regulierungsmaßnahmen). Schließlich entwickelte sich das Bewusstsein, dass Vielfalt erst dann zu einem Erfolgsfaktor beim Ausbau der amerikanischen Wirtschaft wird, wenn Unterschiede tatsächlich wertgeschätzt und durch Einbeziehung genutzt werden. Die rigiden Gesetze haben in den letzten Jahren jedoch verhindert, dass grundlegende Schief lagen in Organisationen offen thematisiert werden können, so dass der Fortschritt tatsächlich behindert wird. Eine Situation, die in Europa im Bereich der Behinderung bekannt ist und auch mit der Frauenquote droht.

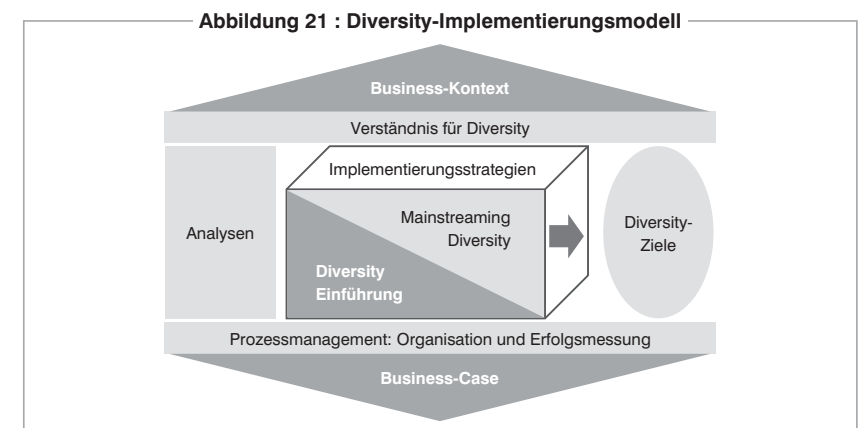
In Europa startete Diversity vor dem Hintergrund eines hohen Bewusstseins für die kulturellen Unterschiede (inkl. Sprachen etc.). Erst nach jahrelanger Praxis begann sich die rechtliche Situation der ursprünglichen Ausgangslage in den USA anzugleichen. Die Antidiskriminierungsgesetzgebung war hier insofern kein Startpunkt, sondern leistete lediglich Vorschub. Die ethnisch-kulturelle Vielfalt entwickelt sich derweil in vielen Ländern ähnlich wie in den USA. Das Generationenthema ist indes in vielen Ländern Europas weitaus signifikanter als in den USA. Weiterhin finden wir sehr unterschiedliche Grundverständnisse für Chancengleichheit, Fairness und Einbeziehung auf beiden Seiten des Atlantiks.

Ein Blick auf die Grundwerte der US-amerikanischen Kultur offenbart zudem viele Bezüge zu Diversity & Inclusion, die der Umsetzung des Konzeptes stets hilfreich waren. In den meisten europäischen Ländern dagegen finden wir kulturelle Barrieren gegenüber Diversity & Inclusion.

Insgesamt zeigen die Analysen und vor allem die langjährigen Erfahrungen, dass die Unterschiede zwischen den USA und Europa im Bereich Diversity & Inclusion weitaus größer und relevanter sind als die Gemeinsamkeiten. Der Dialog zwischen den beiden Sphären ist in den letzten Jahren zudem ins Stocken geraten und so dürfte der Auf- und Ausbau von gegenseitigem Verständnis weiterhin nötig sein. Sicherlich ist Europa dankbar, dass das Diversity-Konzept in den USA erschaffen wurde. Es ist hier auf fruchtbaren Boden gefallen und hat sich stark weiterentwickelt. An dieser Stelle sei es den US-amerikanischen PraktikerInnen empfohlen, mit Neugier und Wertschätzung die Errungenschaften in Augenschein zu nehmen.

5 Die Einführung von Diversity & Inclusion

Jeder neue Ansatz, der in Organisationen verfolgt werden soll, erfordert eine Reihe von wohl überlegten Schritten, denn schließlich bedeuten Neuerungen stets Veränderungen. Dass dies auch für Diversity & Inclusion in besonders tiefgreifender Weise gilt (das zeigte Kap. 3), ist gerade oberen Führungskräften zu Beginn häufig nicht klar. Um das Potenzial-Prinzip umfassend implementieren und nutzen zu können, müssen mehrere Schritte bedacht werden. Das folgende Modell bildet eine Synthese aus Ansätzen der Organisationsentwicklung und einer 17-jährigen Begleitung der betrieblichen Praxis. Die Bausteine werden in diesem und den folgenden angegebenen Kapiteln vorgestellt.



- o Veränderungen müssen gut vorbereitet sein und erfordern anfängliche Analysen und Klärungen mit relevanten Beteiligten. Für D&I umfasst dies grundlegende Elemente wie die Anbindung des Themas an das Kerngeschäft, die Ableitung unternehmensspezifischer Definitionen sowie einen Soll-Ist-Vergleich inklusive zugehöriger Kosten-Nutzen-Abwägungen und der Schaffung geeigneter Strukturen und Zuständigkeiten (Kap. 5.1)
- o In der nächsten Phase muss das neue Thema Diversity & Inclusion in der Organisation vorgestellt werden. Dazu gehört einerseits die sinnstiftende Erläuterung durch Führungskräfte, andererseits die Einbindung der Beschäftigten; beides kann themenspezifische Maßnahmen beinhalten (Kap. 5.2, 5.3, und 5.4)
- o Ein weiteres Element fokussiert auf veränderungsorientierte Schritte – die strategische Implementierung von Diversity & Inclusion initiiert und fördert konkrete Veränderungen auf Basis des zuvor geschaffenen Grundverständnisses (Kap. 6)

- o Zur Sicherung der Nachhaltigkeit ist es schließlich erforderlich, die Prinzipien des neuen Themas – Diversity & Inclusion – in die vorhandenen Prozesse des Unternehmens zu integrieren; schließlich haben diese die bisherige Situation herbeigeführt, die man verändern wollte und musste. Würden die etablierten Prozesse nicht angepasst, entstünde die vorige Situation erneut. In diese Phase des Mainstreamings gehört auch die Etablierung von dauerhaften Controlling und Monitoring-Mechanismen. (Kap. 7)

Dieses und die folgenden Kapitel nutzen zahlreiche Beispiele aus Organisationen zur Illustration der jeweiligen Inhalte. Die Auswahl erfolgte ausschließlich nach thematischer Eignung und stellt keinerlei Bewertung dar. Einige Beispiele stammen aus früheren Jahren, da sie auch aus heutiger Sicht erwähnenswert sind; sie spiegeln nicht die aktuelle Umsetzung von Diversity & Inclusion in der jeweiligen Organisation wider.

5.1 Grundlagen der Implementierung von D&I

Die überragende Bedeutung von inhaltlichen, konzeptionellen und prozessorientierten Grundlagen für die Implementierung von Diversity & Inclusion ergibt sich einerseits aus den positiven Erfahrungen eines professionellen Projektmanagements, andererseits aus den negativen Erfahrungen, die vielerorts mit isolierten Diversity-Maßnahmen gemacht wurden. Die folgenden Elemente bilden die für den späteren Erfolg erforderlichen Grundlagen und gleichzeitig die Bausteine einer konsistenten Storyline, wie sie für Diversity & Inclusion unabdingbar ist:

- o Positionierung: Anbindung an das Kerngeschäft
- o Definition: Spezifisches Verständnis für die Organisation
- o Vision & Mission: Beschreibung von Zielen & Auftrag
- o Ist-Analyse: Bestandsaufnahme der aktuellen Situation
- o Business Case: Darstellung der Wirtschaftlichkeit
- o Konzept: Beschreibung effektiver Ansätze
- o Zuständigkeit: Verantwortung für die Umsetzung

5.1.1 Positionierung: Anbindung an das Kerngeschäft

Ein Unternehmen stellt ein komplexes Gebilde dar und schöpft seinen Erfolg aus der einzigartigen Kombination seiner Unternehmensziele und -werte, seiner Unternehmenspolitik und Strategie, und natürlich seiner MitarbeiterInnen und der Prozesse und Strukturen, in denen diese zusammenarbeiten. Diversity & Inclusion muss eine klare und konsistente Position in der Gesamtarchitektur des Unternehmens erhalten, so dass die Frage beantwortet wird, wie das Thema zum Unternehmen passt. Die Antwort kann sehr unterschiedlich ausfallen, von punktuellen Berührungspunkten auf der Werteebene oder bei Produkten bis hin zu fundamentaler Kongruenz in der strategischen Ausrichtung, Mission oder Identität. Um eine spezifische, passende Anbindung herzustellen sollte ein Unternehmen all seine grundsätzlichen Elemente aus der Diver-

sity & Inclusion Perspektive betrachten. Dazu bietet es sich an, alle vier Bausteine des Potenzial-Prinzips zu verwenden und zu prüfen, welche Bezüge zum übergeordneten Zielsystem des Unternehmens bestehen bzw. welche Beiträge geleistet werden können zu

- o Vision, Zielsetzung oder Mission des Unternehmens: Gewinnmaximierung, Schaffung nachhaltiger Werte, Lebenswirklichkeiten verbessern, Kommunikation fördern oder Grundversorgung sicherstellen? D&I kann zu all diesen Punkten konkrete Beiträge leisten.
- o Werte und Identität: Welche Werte beschreiben das Unternehmen und seine Marken? Häufig finden sich direkte Verbindungen von verschiedenen Elementen des Potenzial-Prinzips zu Werten oder Grundsätzen eines Unternehmens.
- o Strategien und Handlungsprinzipien: Akquisitionen, Marktexpansion, Internationalisierung, Technologieführerschaft, Innovationsführerschaft, operative Exzellenz? D&I kann all diese Schwerpunkte stärken und verbessern.
- o Herausforderungen: Personalgewinnung und -bindung, Kostensenkungen, Kundennähe, Anpassungsfähigkeit? D&I kann in all diesen Fragen ein Teil der Lösung sein.

Die nötigen Analysen zur Identifikation der bestmöglichen Anbindung von Diversity & Inclusion an die Identität eines Unternehmens können im Prinzip schriftlich erfolgen, d. h. durch die Auswertung entsprechender Dokumente. Weitaus effektiver zeigt sich eine Methode, die der Autor vor Jahren als Instrument der Strategieentwicklung für Diversity & Inclusion entwickelt hat: Strukturierte Interviews (Einzelgespräche) mit dem Managementteam eines Unternehmens und weiteren ausgewählten MultiplikatorenInnen. Dabei, oder als separater Baustein der anfänglichen Analyse des strategischen Fit, können Benchmarking-Informationen einfließen und zur Bestätigung oder Schärfung der Positionierung von D&I herangezogen werden.

Das Ergebnis eines individuell gestalteten Analyseprozesses positioniert Diversity & Inclusion in der Systematik des jeweiligen Unternehmens und erzielt damit die erforderliche Akzeptanz. Die Einbindung von entscheidenden Stakeholdern gewährleistet zudem die frühzeitige Berücksichtigung der impliziten Machtverhältnisse und schafft Verbindungen zu allen relevanten Themen.

Praxisbeispiel Metro

Bei der Neupositionierung von „Inclusion & Diversity“ ging Metro genau diesen Weg: Eine Serie von teilstrukturierten Interviews mit dreißig Schlüsselpersonen aus der weltweiten Organisation erfasste die nötigen Bezugspunkte im Kerngeschäft sowie die Kernfragen, die das neue Konzept beantworten sollte. Ein internationaler Strategie-Workshop schuf einen konsistenten Rahmen, der die Ausrichtung von „I&D“ an den geschäftlichen Schlüsselthemen, sowie das firmenspezifische Verständnis und Eckpunkte für die weitere Umsetzung definierte. In den Folgeschritten wurden sukzessive weitere Personen in den Entwicklungsprozess eingebunden, so dass eine Community

in den Bereich der Gesundheitsförderung über. Bosch hat ein Portal aufgesetzt, in dem Angestellte zu sportlichen Gruppen finden, aber auch musikalische, fotografische oder andere Hobbys können über das Unternehmen ausgelebt werden. Rund 4.000 Deutsche Bank MitarbeiterInnen nutzen das bankeigene Sportzentrum in Frankfurt, an 100 Standorten der Bank können sie aus einer Liste von 35 Sportarten das passende finden, und SAP bietet ein individuelles Gesundheitscoaching an, inklusive Aerobic, Thai Chi oder Aquafitness. Vergleichbare Maßnahmen hat auch der Versicherer Generali unternommen. Das Sportangebot des Unternehmens sorgt für einen gesunden Ausgleich zum Berufsalltag und fördert die Gemeinschaft unter den Mitarbeitern.

Für mittelständische Unternehmen ist es sicherlich schwieriger, wenn auch nicht unmöglich gute Work-Life-Angebote an die MitarbeiterInnen zu machen. Der rheinland-pfälzische Projektentwickler juwi ist hier ein Vorreiter. Neben einem umfangreichen Sport-Angebot bestehend aus Fitness-, Fußball- und Beachvolleyball-Anlagen wird mithilfe des Betriebskindergartens auf eine gesunde Work/Life-Balance der Mitarbeiter mit Kindern geachtet. Darüber hinaus ermöglicht die betriebsinterne Akademie jedem der derzeit 1.800 Angestellten der juwi-Gruppe eine halbjährige Fortbildung im Projektmanagement für erneuerbare Energien. Eine andere Möglichkeit ist der Zusammenschluss mehrerer Mittelständler, so geschehen in Oldenburg. Dort entstand ein gemeinsames Projekt von 14 Mittelständlern, die ihren MitarbeiterInnen jetzt eine genossenschaftlich organisierte Kindertagespflegestätte anbieten können. Ein großer Vorteil ist auch, dass die Tagesstätte im Gewerbegebiet liegt, in dem auch die Unternehmen angesiedelt sind. So werden die Wege kurz und der Stress reduziert.

Im Marketing und der Kundenkommunikation findet Work/Life-Balance als Thema vor allem dann Anwendung, wenn die Produkte einen Bezug zu entsprechenden Aspekten des Alltages aufweisen. Dies zeigt zum Beispiel die Fallstudie von Procter & Gamble in diesem Buch oder aber die Produktwerbung von Firmen wie Vorwerk (Haushaltsmanagerin). Besonders zu erwähnen ist in diesem Zusammenhang die Marketingkampagne „Werde Chef Deines Lebens“ der Deutschen Telekom aus dem Jahr 2011, die die Produktangebote des Unternehmens in direkten Bezug zu flexiblem Arbeiten setzte.

6 Die strategische Implementierung von D&I

Eigentlich müsste es von Anfang an klar sein: Diversity & Inclusion zielt auf Veränderungen ab. Mehr noch: Um das Potenzial-Prinzip als wertschöpfende Systematik einzusetzen sind viele Umgestaltungen in einem Unternehmen erforderlich; Kapitel 3 beschreibt die relevanten Aspekte und Ebenen. Die Realität sieht dagegen häufig anders aus: Bunte Projektgruppen entwickeln kreative Ideen für Aktivitäten, die im besten Fall den Alltag (vorübergehend) bereichern, im seltensten Fall jedoch eine spürbare Veränderung bewirken, geschweidenn einen nachhaltig anderen Ansatz etablieren. Anders ausgedrückt: Diese Aktionen tun nicht weh. Wenn dagegen in Veranstaltungen oder Workshops etablierte Routinen und liebgewonnene Gewohnheiten zur Disposition gestellt werden, zeigt sich der Widerstand, der durch oberflächliche Programme nicht ausgelöst wird, da sie nicht die nötige Veränderungsenergie entfalten.

Dieses Kapitel zeigt auf, mit welchen konkreten Ansätzen echte Veränderungen im Sinne von Diversity & Inclusion initiiert, be- und gefördert sowie nachhaltig verankert werden können. Dabei stehen anders als in den vorigen Kapiteln weniger die Instrumente im Fokus, als vielmehr prozessorientierte Strategien der Implementierung – ganz im Sinne der ganzheitlichen Organisationsentwicklung. Dieser Abschnitt dient bewusst als Bindeglied des vorigen Kapitels zur Einführung von Diversity & Inclusion und des folgenden zur dauerhaften Verankerung (Mainstreaming). Dabei stehen zwei Fragen im Vordergrund:

- o Wie können Veränderungen angestoßen und gefördert werden?
- o Wie sollte der Veränderungsprozess gestaltet werden?

Die Beantwortung dieser Fragen richtet sich vorrangig an die Mitarbeiter, insbesondere an die Führungskräfte eines Unternehmens. Sie stehen dem Potenzial-Prinzip vielfach unbewusst, manchmal ignorierend, vereinzelt ablehnend, gelegentlich unbeteiligt aber auch mitunter positiv gegenüber. Damit ist ein Charakteristikum der Ausgangssituation beschrieben: Diversity & Inclusion findet eine Reihe unterschiedlicher Zielgruppen im Unternehmen vor. Das Instrument der Kraftfeldanalyse kann helfen, die entsprechende Landkarte sichtbar zu machen. Für potenzielle Change-Ansätze bedeutet die Situation, dass künftige Maßnahmen auf sehr verschiedene Geisteshaltungen treffen und daher eine große Bandbreite von Reaktionen auslösen können. Der Erfolg von Diversity & Inclusion steht und fällt mit der Fähigkeit, adäquate Veränderungsimpulse für die verschiedenen Zielgruppen zu setzen, die eigenständige, eigenverantwortliche Bearbeitung zu fördern und sinnvolle, pragmatische Hilfestellungen für neue Verhaltensweise zu bieten. Dass hier große Erfolge und völliges Scheitern eng beisammen liegen, zeigen inzwischen zahlreiche Beispiele aus der mehr als 15-jährigen Praxis.

Dieses und die vorangehenden sowie nachfolgenden Kapitel nutzen zahlreiche Beispiele aus Unternehmen zur Illustration der jeweiligen Inhalte. Die Auswahl erfolgte

ausschließlich nach thematischer Eignung und stellt keinerlei Bewertung dar. Einige Beispiele stammen aus früheren Jahren, da sie auch aus heutiger Sicht erwähnenswert sind; sie spiegeln nicht die aktuelle Umsetzung von Diversity & Inclusion in der jeweiligen Organisation wider. Zur Einstimmung ein Beispiel, das 2013 den Verwaltungspreis des Österreichischen Bundeskanzleramts erhielt.

FALLSTUDIE MEDUNI

Ganzheitliches Diversity-Management an österreichischer Hochschule

Etwa 5.500 MitarbeiterInnen sind an der Medizinischen Universität Wien beschäftigt, darunter ÄrztInnen, ForscherInnen und WissenschaftlerInnen. Aber nicht nur die Arbeit mit der Vielfalt im Personal ist für die MedUni zentral, auch in der Patientenbetreuung und bei den 7.500 Studierenden zeigt sich eine große Heterogenität, die Sensibilität erfordert und vielerlei Potenziale bietet, die genutzt werden wollen. Daher beschloss die Vizerektorin für Lehre, Gender und Diversity der Medizinischen Universität Wien bereits vor gut vier Jahren das Thema Diversity Management an der Hochschule einzuführen und strukturell zu verankern. Bewusst wurde ein ganzheitliches Diversity-Programm zu den Dimensionen Alter, Geschlecht, sexuelle Orientierung, Behinderung und ethnische Zugehörigkeit ins Auge gefasst.

Stakeholder, Kerngeschäft, Zielgruppe

Für die Diversity-Arbeit an der MedUni Wien wurde eine Steuergruppe eingerichtet, die verschiedene Stakeholder einbezog. So konnten beispielsweise VertreterInnen des Betriebsrates, des Arbeitskreises für Gleichbehandlungsfragen, des Behinderntenbeirats, der Stabstelle Gender Mainstreaming, der Curriculumdirektion und der Stabstelle Personalentwicklung mitwirken. Auch alle interessierten MitarbeiterInnen wurden zur Teilnahme eingeladen. Als Zielgruppen für die Arbeit der Steuergruppe wurden Studierende, das wissenschaftliche sowie allgemeine Personal und die Führungskräfte definiert. Die Steuergruppe hielt auf einer Diversity-Matrix fest, welche Dimensionen für welche Zielgruppen in ihrer täglichen Arbeit besonders relevant sind und welche Dimensionen und Zielgruppen im Verbund adressiert werden können. Beispielsweise besteht ein kombiniertes Handlungsfeld von Alter, Geschlecht und sexueller Orientierung für die Zielgruppen Studierende und Lehrende.

Instrumente

Die Einführung der Diversity-Strategie startete mit einer Sensibilisierung in verschiedenen Seminaren, für Führungskräfte z. B. unter dem Titel „Managing Diversity für Führungskräfte“. Generationenkonflikte, Sprachbarrieren und unterschiedliche Mentalitäten sowie ein effektiver Umgang mit diesen Phänomenen wurden ebenso in einem Seminar behandelt wie die transkulturelle Kompetenz in der PatientInnenbetreuung oder auch die Bedeutung der sexuellen Orientierung im Arbeitsalltag. Auch für pflegende Angehörige wurde eine Informationsveranstaltung organisiert und den Lehrenden wurde deutlich gemacht, warum sie im Unterricht Diversity berücksichtigen sollten.

Darüber hinaus bietet die MedUni als dauerhafte Elemente ein Mentoringprogramm zur Stärkung der Zusammenarbeit von MitarbeiterInnen an. Eine gute Work-Life-

Balance soll durch die Förderung von Väterkarenz und Coaching-Gruppen für alle interessierten Eltern gewährleistet werden. Auch die tägliche Arbeit und der öffentliche Auftritt der MedUni thematisieren Diversity. Die Homepage der Hochschule verfügt über ein Diversity-Kapitel, es werden Ringvorlesungen abgehalten und interdisziplinäre Forschungsthemen bewusst gefördert. Zudem baute die Universität eine Wissens- und Forschungsbörse für Diversity-Management auf. Diese vielfältige und dauerhafte Verankerung des Diversity-Themas stellt sicher, dass die Hochschule auch in Zukunft bunt und erfolgreich sein wird.

6.1 Die ganzheitliche D&I Strategie

Verschiedene Disziplinen der Psychologie, Soziologie und der daraus entwickelten Organisationstheorie sind sich weitgehend einig: Es existieren drei mögliche Hebel zur Initiierung von Veränderung. Sie finden sich unter verschiedenen Bezeichnungen in mehreren Modellen wieder, die gleichzeitig mit dem Potenzial-Prinzip konsistent, wenn nicht kongruent sind.

Der kognitive Prozess, der auch mit dem Dreiklang Head-Heart-Hand beschrieben wird, illustriert drei Möglichkeiten, Veränderungen anzustoßen:

- o Rationale Botschaften (Kopf)
- o Emotionale Mechanismen (Herz)
- o Handlungsorientierte Anweisungen (Hand)

Es erscheint intuitiv klar, dass keiner der Mechanismen in Reinform in einer Organisation erfolgreich sein wird. Verschiedene Zielgruppen sind für unterschiedliche Arten von Botschaften empfänglich und daher müssen gerade in großen, komplexen Organisationen stets Kombinationen verschiedener Hebel zum Einsatz kommen. In wirtschaftlichen Umfeldern finden sich indes deutliche Tendenzen, welche Ansätze in welchem Kontext betont werden sollten.

Fälschlicherweise wird häufig angenommen, der emotionale Zugang sei der bedeutendste. Dem Potenzial-Prinzip folgend ist dies nachvollziehbar, da die emotionale Komponente (Wertschätzung, Interpretation auf Basis von Werten) ein kritisches Bindeglied zwischen sachlicher Realität und konkreter Verhaltensebene darstellt. Andererseits zeigen viele Erfahrungen, dass ein durch Betroffenheit motiviertes Engagement häufig nicht in eine Richtung weist, die in wirtschaftlichen Strukturen tragfähig ist. Statt dessen zeigt eine Vielzahl von Projekten, dass emotionale Komponenten sicher nicht fehlen dürfen; sie müssen jedoch in einer geeigneten Mischung mit anderen Ansätzen verfolgt werden.

Diese Tabelle gibt eine Reihe von Anregungen, welche Methoden für welchen Phasenübergang geeignet sein könnten.

Außer der Gestaltung verschiedener Phasen für die unterschiedlichen Zielgruppen des Unternehmens ist zudem eine längerfristige Gestaltung des D&I Change-Prozesses sinnvoll. Viele Organisationen stellen fest, dass die anfänglichen Aktivitäten zur Aufklärung, Bewusstseinsbildung oder grundlegenden Information nie ganz eingestellt werden können. Immer neue Beteiligte stellen – verständlicherweise – die gängigen Basisfragen über Diversity & Inclusion. Mit jedem Strategie-Zyklus – diese umfassen meist drei bis fünf Jahre – sollten die Schwerpunkte und Mechanismen der Umsetzung neu kombiniert und ausgerichtet werden. Die zugehörige Entwicklung bildet auf der Metaebene der Organisation meist eine ähnliche Entwicklung ab, wie sie zuvor für die beteiligten Personen bzw. Zielgruppen beschrieben wurde. Auch dieses Buch folgt dem Ablauf insofern, als dass die Maßnahmen aus Kapitel 5.1 vor allem den anfänglichen Phasen der Themenpositionierung und Chancenerkennung dienen. Die Ansätze aus den Kapiteln 5.2. bis 5.4 vertiefen dies und erweitern den Handlungsrahmen um zahlreiche praktische Ansatzpunkte. Das folgende Kapitel konzentriert sich nun ganz auf die nachhaltige Verankerung des Themas in verschiedene Prozesse.

7 Mainstreaming und Monitoring von D&I

Nach der Darstellung von Einführungs- und Veränderungsmaßnahmen, die Diversity als neue Denkweise in einer Organisation verbreiten, legt dieses Kapitel das Augenmerk auf die feste Verankerung des Potenzial-Prinzips in die bestehenden Systeme, Strukturen und Kulturen. Dieses sogenannte Mainstreaming bewirkt, dass jene Elemente, die in der Vergangenheit zur Entstehung von Monokulturen beigetragen haben, Vielfalt in Zukunft wertschätzen, einbeziehen und damit nutzen. Ohne diese nachhaltige Integration von Diversity & Inclusion in Routineprozesse und in den alltäglichen Umgang würde sich in Organisationen der vorige Zustand wieder einstellen – ähnlich eines Pendels, das selbst nach den stärksten Impulsen in seine Ausgangsstellung zurückkehrt.

Das Mainstreaming des Potenzial-Prinzips erscheint in all jenen Bereichen wesentlich, die ihre Funktionen unmittelbar an Menschen ausrichten: das HR-Management, die Unternehmenskommunikation, das Marketing (in einem breiten Verständnis inklusive Kundenbeziehungsmanagement) sowie die Lieferantenbeziehungen. Die Verankerung von Diversity & Inclusion in der Unternehmenskultur geschieht als Folge aller dieser und der in den vorigen Kapiteln beschriebenen Maßnahmen. Die dauerhafte Steuerung erfolgt über ein ganzheitliches Monitoring, das neben den quantitativen Indikatoren, die formale Prozesse überwachen, auch Kulturkomponenten enthalten muss.

Dieses Kapitel nutzt zahlreiche Beispiele aus Organisationen zur Illustration der jeweiligen Inhalte. Die Auswahl erfolgte ausschließlich nach thematischer Eignung und stellt keinerlei Bewertung dar. Einige Beispiele stammen aus früheren Jahren, da sie auch aus heutiger Sicht erwähnenswert sind; sie spiegeln nicht die aktuelle Umsetzung von Diversity & Inclusion in der jeweiligen Organisation wider.

7.1 Diversity im HR-Management

Ein gestaltendes, strategisch ausgerichtetes HR-Management bildet einen zentralen Ankerpunkt bei der Schaffung von Systemen, in denen Unterschiedlichkeit wertgeschätzt und verschiedene Individuen aktiv einbezogen werden. Mehr noch, die Disziplinen des Personalmanagements sollten Vielfalt als Erfolgsfaktor fördern. Die Praxis nutzt zur vereinfachten Strukturierung der HR-Wertschöpfungskette derzeit den folgenden Dreischritt, entlang dessen die Verankerung des Potenzial-Prinzips dargestellt wird:

- o Beschaffung (Employer Branding, Rekrutierung [Suche & Auswahl])
- o Entwicklung (Karrieremanagement, Weiterbildung)
- o Bindung (Beschäftigungsformen, Vergütung)

Das Mainstreaming von Diversity & Inclusion identifiziert Möglichkeiten, wie diese Bereiche durchlässiger, flexibler, neutraler und damit effektiver im Sinne des Unter-

nehmens und der Beschäftigten gestaltet werden können, so dass alle Stärken und Potenziale bestmöglich berücksichtigt und genutzt werden. Für Diversity Manager stellt dies kein leichtes Unterfangen dar, da die jeweiligen ExpertInnen (Owner) für die verschiedenen HR-Prozesse (Kompetenz-Center) häufig keine besonders ausgeprägte Bereitschaft mitbringen, mit fachlichen Außenseitern über ihre Inhalte oder Vorgehensweisen zu diskutieren. Bei allem Verständnis für diese Haltung zeigen indes zahlreiche Beispiele und Studien, dass gesellschaftliche und kulturelle Veränderungen eine Anpassung vieler Vorgehensweisen erforderlich machen, da die Prozesse häufig viele Jahre alt sind und auf überholten Annahmen basieren. Insofern entfalten sie heute häufig unerwünschte Effekte wie zum Beispiel fehlerhafte Selektionen oder Belohnungen. Die Integration des Potenzial-Prinzips bewirkt in der Folge nachvollziehbare Verbesserungen in der Qualität der Prozessanwendung und damit in den Ergebnissen (vgl. Stuber 2004 und 2006). Die nachfolgenden Abschnitte beschreiben die jeweils sinnvollen – oder nötigen – Vorgehensweisen.

Die Tochter eines US-Konzerns führte eine strukturierte Analyse (Auditierung) aller Human-Resource-Prozesse auf europäischer Ebene durch. Die Prozesse, u. a. Stellenbeschreibung, Ausschreibungen, Auswahl von Kandidaten, Einstellungs- und Beurteilungspraxis und Personalentwicklung, wurden im Hinblick auf die Wirkung, die sie auf Vielfalt im Allgemeinen und auf die Vielfaltsdimensionen im Besonderen entfalten, durchleuchtet. Auf Grundlage des Ergebnisberichts dieser Untersuchung wurden Modifikationen der bisherigen Auswahlpraxis im Detail entschieden.

7.1.1 Personalbeschaffung

Eine Schlüssel-Funktion im wahrsten Sinne des Wortes nimmt aus Sicht von Diversity & Inclusion die Personalbeschaffung ein. Schließlich regelt sie, welche Personen Zugang in eine Organisation erhalten und damit auch, wie vielfältig ihre Belegschaft wird. Die Personalbeschaffung bildet daher einerseits ein Instrument der Implementierung des Potenzial-Prinzips und andererseits stellt Diversity & Inclusion ein Instrument der Personalbeschaffung dar: Im Rahmen des Employer Branding werden künftige MitarbeiterInnen angesprochen und im folgenden Prozess aufgrund ihrer Stärken und Fähigkeiten ausgewählt. Analog regeln Stellenbeschreibungen und die folgenden -ausschreibungen den Zugang zu einer Organisation für einzelne Positionen. All diese Elemente weisen mögliche Schwachstellen aus Sicht von Diversity & Inclusion auf.

Employer Branding

Bereits in der Konstruktion und Kommunikation der Arbeitgebermarke besteht eine Weichenstellung für Diversity & Inclusion: Welche KandidatInnen möchte ein Unternehmen ansprechen und was hat es ihnen zu bieten? Hierbei können die Elemente des Potenzial-Prinzips explizit oder implizit angewendet werden:

- o Benötigt ein Unternehmen vielfältige MitarbeiterInnen, legt es Wert auf Aufgeschlossenheit und stellt Einbeziehung eine relevante Kompetenz dar?

- o Setzt ein Unternehmen Diversity & Inclusion aktiv ein, um sich als attraktiver Arbeitgeber darzustellen und in unterschiedlichen Umfeldern KandidatInnen anzusprechen?

Diese Aspekte treten in den entsprechenden Kommunikationsaktivitäten zu Tage: Webseiten, Broschüren, Filme und weitere Instrumente.

Nahezu alle Unternehmen pflegen mittlerweile übersichtliche und umfassende Homepages über ihre D&I-Aktivitäten. Als Beispiel dient die Diversity-Webseite der Österreichischen Bundesbahnen (ÖBB). Unter dem Motto „Deshalb ÖBB“ sind dort zahlreiche Interviews von Beschäftigten aus allen Bereichen des Unternehmens nachlesbar, es wird über Gleichstellung und Gesundheitsmanagement informiert und auch die Gleichstellungsbeauftragte stellt sich vor. Die ÖBB hat ihre Diversity-Seite zudem gut für externe Interessenten integriert: Informationen zu Traineestellen oder Schülerpraktika erscheinen im Menü direkt unterhalb der Diversity-Informationen. Bosch verbindet seine Diversity-Homepage mit Karriereangeboten und präsentiert die Vielfalt seiner Belegschaft und auch die Credit Suisse informiert umfassend über Mitarbeiternetzwerke, Auszeichnungen und Talentprogramme.

Eine Besonderheit ist bei Infineon zu finden: Das Unternehmen präsentiert Diversity als eigenständige Säule seines kommunikativen Ansatzes „Attraktive Arbeitswelten“. Die zugehörige Broschüre nutzt eine Kombination aus Fakten und Beispielen gelebter Umsetzung, die durch persönliche Porträts der eigenen MitarbeiterInnen illustriert und durch das klar formulierte Commitment des Vorstandes unterstrichen wird. Die „Attraktiven Arbeitswelten“ bestehen aus drei Pfeilern: „Diversity Management“ und dessen Verankerung in der Unternehmenskultur, die „Entwicklung und Förderung“ zur individuellen Entfaltung der Interessen und des Potenzials jedes Einzelnen sowie „Gesundheit und Fürsorge“, das Gesundheitsmanagement und eine betriebliche Sozialberatung umfasst. Die Broschüre informiert über die Bandbreite an Maßnahmen, Instrumenten und Hilfen, die Infineon bereits für seine MitarbeiterInnen implementiert hat. Dem Technologieunternehmen gelingt es, mit der Darstellung dieser Schwerpunkte ein attraktives Bild als Arbeitgeber zu zeichnen. Zahlreiche persönliche Statements vermitteln die nötige Glaubwürdigkeit in der Umsetzung. Insgesamt vermag es die Broschüre, Arbeitswelten für jetzige und zukünftige MitarbeiterInnen darzustellen, die für verschiedene Lebensphasen passend sind und den Präferenzen vielfältiger, hochqualifizierter BewerberInnen entsprechen.

Die TU München präsentiert Diversity als impliziten Teil ihres Personal-Image-Films „Typisch TUM“ auf YouTube: Mit Selbstironie nimmt die Hochschule allerlei Vorurteile über ihre Studierenden und Mitarbeiter aufs Korn. Dieses Entlarven entkräftigt viele Annahmen gleichzeitig.

Auf der nächsten Konkretisierungsebene erscheint die traditionelle Strategie des Hochschul-Marketings einerseits effektiv, da Wunschprofile – eben auch vielfältige KandidatInnen – an bestimmten Hochschulen gefunden werden können. Die Erfahrung zeigt jedoch, dass Unternehmen dazu neigen, sich auf jene Hochschulen zu fo-

ziert. Allerdings wäre zu fragen, ob diese Kandidaten überhaupt noch dem Wunschprofil eines Unternehmens entsprechen, das seinen Anforderungskatalog um Diversity-Kriterien ergänzt hat.

Die folgende Studie von Ng und Burke belegt die These, dass ein etabliertes Diversity Management einen Arbeitgeber attraktiver macht.

STUDIE: PERSON-ORGANIZATION FIT AND THE WAR FOR TALENT. DOES DIVERSITY MANAGEMENT MAKE A DIFFERENCE? (2005)

Eddy S. W. Ng und Ronald J. Burke kommen in ihrer quantitativen Studie (2005) zu dem Ergebnis, dass besonders leistungsstarke (high achievers) sowie neu immigrierte MBA-StudentInnen Organisationen mit Diversity Management als attraktivere Arbeitgeber bewerten. Frauen sowie Angehörige ethnischer Minderheiten sehen Diversity ebenfalls als wichtiges Thema bei der Annahme eines Jobangebotes an. Die Studie unterstützt die These, dass besonders AbsolventInnen mit hoher Leistungsfähigkeit lieber in progressiven Organisationen arbeiten wollen.

Für die Untersuchung wurden den Studierenden je zwei Stellenausschreibungen zweier Banken ausgeteilt, deren Namen vorher abgeändert wurden. Die Ausschreibungen der Kontrollgruppe wurden in der ursprünglichen Fassung belassen, jene der Versuchsgruppe wurden um einen (fiktiven) Abschnitt ergänzt, in dem die Organisation ihr Diversity Management präsentiert. Die TeilnehmerInnen sollten die Attraktivität der Organisationen als Arbeitgeber bewerten sowie angeben, welche Rolle Diversity Management für ihre Jobwahl spielt.

Die Stichprobe der Studie setzte sich aus 113 MBA-AbsolventInnen in Kanada zusammen, von denen 27% asiatischer, 9,5% osteuropäischer, 3,6% arabischer, 1,2% hispanischer und 1,2% anderer Herkunft waren. 59% der TeilnehmerInnen waren männlich, 41% weiblich.

8.1.3 Anteilseigner

Diversity beeinflusst sowohl den Umsatz als auch die Produktivität in positiver Weise und trägt damit zu einer Verbesserung der Ertragsituation bei. Insofern kann erwartet werden, dass sich auch die Aktien-Ratings und die Kursnotierungen positiv entwickeln, da sie wesentlich auf der Entwicklung der Ertragslage beruhen. Tatsächlich zeigen viele durchgeführte Analysen eine Korrelation zwischen Diversity-Indikatoren und Aktienkursentwicklung. Daher erstellen spezialisierte Rating-Agenturen, meist aus den USA, bereits seit rund fünfzehn Jahren Indizes (und daran gekoppelte Investment-Fonds), die einen Kriterienkatalog vorwiegend aus Diversity-Elementen prüfen. Die Performance dieser Indizes und Fonds hat in den vergangenen Jahren den jeweiligen Benchmark geschlagen. Eine Studie von Campbell und Vera aus dem Jahr 2009 zeigt beispielsweise, dass die Aktienmärkte auf die Ernennung von Frauen in den Verwaltungsrat eines Unternehmens – und damit auf Schritte in Richtung Gender Diversity – positiv reagieren. Diese Studien werden häufig mit Blick auf die fragliche

Kausalität angegriffen. Allerdings zeigen Auswertungen in verschiedenen Ländern und über sehr unterschiedliche Branchen hinweg stets die selben Ergebnisse, was als Indiz für die Verlässlichkeit gilt. Außerdem legen die in Kapitel 2 dargestellten Studien über die Entscheidungsqualität gemischter Teams nahe, dass eine vielfältiges Management die Geschicke eines Unternehmens erfolgreicher leitet.

Eine weitere Studie zeigt folgenden Zusammenhang zwischen Gender Diversity und Profitabilität eines Unternehmens.

STUDIE: GETTING TO THE BOTTOM LINE: AN EXPLORATION OF GENDER AND EARNINGS QUALITY (2008)

Die quantitative Studie von Krishnan und Parsons (2008) belegt, dass Unternehmen mit einem hohen Anteil von Frauen im oberen Management profitabler sind und eine höhere Ertragsqualität (*earnings quality*) aufweisen als jene mit wenigen Frauen. Datenbasis der Studie waren 353 der Fortune-500-Unternehmen in den USA für die Jahre 1996 bis 2000.

Die Studie zeigt, dass die Aktien- und Eigenkapitalrendite von Unternehmen mit einem prozentual höheren Anteil an Frauen höher ausfallen als bei jenen mit einem geringen Frauenanteil. Ein weiteres Augenmerk der Untersuchung lag darauf, die Ertragsqualität der Unternehmen in Verbindung zum Frauenanteil zu setzen; die Ertragsqualität ist ein Indikator, der die Faktoren „ethisches Verhalten am Arbeitsplatz“ und „Verhaltensweisen in Bezug auf Geld und Finanzen“ umfasst. Hier kommt die Studie zu dem Ergebnis, dass die Ertragsqualität positiv mit einem hohen prozentualen Anteil von Frauen im oberen Management (14,3%-38,3%) korreliert. Diese Unternehmen weisen außerdem einen höheren Gewinn auf.

Es lässt sich also feststellen, dass Gender Diversity im Management einen positiven Einfluss auf die Profitabilität eines Unternehmens haben kann.

Aber nicht nur mit Blick auf den Kursverlauf erscheint Diversity relevant. Immer mehr Anleger ziehen für ihre persönliche Einschätzung potenzieller Investments bislang als „soft“ eingestufte Kriterien heran. Für sie dürfte das auf Firmen-Webseiten und in den Medien dokumentierte Engagement eines Unternehmens im Bereich Diversity einen positiven Aspekt darstellen – ähnlich wie dies für Aktivitäten im Bereich Nachhaltigkeit gilt. Gefahren, Schwierigkeiten oder Nachteile lassen sich in diesem Zusammenhang nicht erkennen und können daher auch nicht gegen den potenziellen Positiv-Effekt aufgerechnet werden.

8.1.4 Community

Eine (mittelfristige) Zielsetzung von Diversity bezieht sich auf die externe Wahrnehmung einer Organisation im Hinblick auf die bewusste Wertschätzung von Vielfalt und die gezielte Nutzung von Unterschieden. Ein solches Diversity-Image wird sich auf das Ansehen eines Unternehmens auswirken.

Die Studie „European Risk Management & Insurance Survey 2002–2003“, die mit Risk Managern und Führungskräften der Versicherungs- und Finanzbereiche von über 100 führenden europäischen Unternehmen durchgeführt wurde, kam zu dem Ergebnis, dass Image-Schäden als zweitgrößte Bedrohung angesehen werden. Dennoch seien zum Zeitpunkt der Untersuchung nur wenige Strategien erkennbar gewesen, die vor Image-Verlusten schützen sollen. Die Studie kam zu dem Schluss, dass der Ruf eines Unternehmens anscheinend dem Zufall überlassen wurde.

In diesem Kontext bildet Diversity einen klar umrissenen und an den Unternehmenszielen ausgerichteten Ansatz. Allerdings kann nicht davon ausgegangen werden, dass in allen externen Umfeldern ein Diversity-Engagement notwendigerweise als positiver Aspekt anerkannt wird. In Kapitel 4 wurde das Umfeld für Diversity dargestellt, das in vielen Bereichen noch Verbesserungsbedarf aufweist. Entsprechend kann es in diesen Umfeldern zu negativen Wahrnehmungen kommen. Demgegenüber stehen die Entwicklungen der Staatengemeinschaft, der Gesellschaft, ihre Kultur und der Wirtschaft. Sie lassen erkennen, dass ein positives Miteinander vielfältiger Menschen in Zukunft zur Regel und zu einer Notwendigkeit wird. In dieser Hinsicht bietet die Kommunikation von Diversity-Ansätzen umfangreiche Image-Vorteile und kann unter Umständen bestimmte Image-Schäden vermeiden, da Diskriminierung im Zuge der Diversity-Implementation unterbunden wird. Da sich das Thema zudem dynamisch entwickelt, ist es mit einem Innovationsfaktor besetzt, der zusätzlich ausgenutzt werden kann. In allen Fällen wird zu prüfen sein, wie sich die jeweils zu kommunizierenden Diversity-Aspekte in das Gesamt-Image eines Unternehmens einfügen – wo Synergien und wo Diskrepanzen bestehen.

Bei Kostenüberlegungen schneidet die Image-Arbeit mit Diversity im Vergleich zu teuer erkaufte Sponsorships oder aufwendigen PR-Aktionen günstig ab. Vor allem in einem Multiplikatorenfeld entfalten Präsentationen auf Konferenzen, erhaltene Auszeichnungen oder Prädikate sowie innovative Formen sozialen Engagements eine effektive Wirkung.

Die nachfolgende Umfrage des Harris Poll aus dem Jahr 2011 zeigt, welche Rolle das gesellschaftliche Image einer Marke in Gleichberechtigungsfragen für Kaufentscheidungen und Kundenbindung haben kann.

UMFRAGE: HARRIS POLL LGBT QUERY (2011)

75% aller Befragten ziehen für ihre Kaufentscheidungen Marken heran, die dafür bekannt sind ihren homo- und bisexuellen MitarbeiterInnen die gleichen Vorteile zu bieten wie heterosexuellen Angestellten. Dies ist ein Ergebnis der Harris Poll LGBTQuery, die im Juli 2011 stattfand und 2.357 US-AmerikanerInnen befragte, von denen sich 328 selbst als lesbisch, schwul, bisexuell oder transgener (LGBT) bezeichneten.

Dieses Ergebnis zeigt, dass auch heterosexuelle KundInnen heutzutage Gleichberechtigungsfragen in ihre Kaufentscheidungen mit einbeziehen. Dieser Effekt ist bei LGBT-KundInnen mit 87% noch stärker ausgeprägt. Die Umfrage zeigte außerdem,

dass homo-, bi- und transsexuelle KundInnen eine große Treue zu Marken aufweisen, die sie für LGBT-freundlich halten; 71% würden dieser Marke treu bleiben, auch wenn andere (weniger LGBT-freundliche) Unternehmen ein vergleichbares Produkt zu günstigeren Preisen anbieten würden. 23% der Befragten gaben an, im letzten Jahr eine Marke gewechselt zu haben, da sie einen vergleichbaren Anbieter fanden, der in ihren Augen LGBT-freundlicher agiert.

Eine umfassende Diversity-Strategie, die auch die Dimension sexuelle Orientierung mit einschließt, kann somit einen Beitrag zur Markenbindung bei LGBT-KundInnen leisten und ein positives Gleichberechtigungs-Image in der Gesellschaft fördern bzw. stabilisieren.

8.2 Interne Perspektive

Diversity verfolgt das nach innen gerichtete Ziel, vielfältige MitarbeiterInnen zu beschäftigen, die in ihrer Individualität wertgeschätzt werden, andere respektieren und Unterschiede als Erfolgsfaktor nutzen. Die Arbeit an der Erreichung dieser Ziele wird sich auf die einzelnen Mitarbeiter, auf die Interaktion in der Belegschaft und auf die Organisation als Ganzes auswirken. Potenzielle Vorteile und Verbesserungen werden im Folgenden gegen mögliche Nachteile und entstehende Kosten abgewogen.

PRAXISBEISPIEL BT (BRITISH TELECOM)

Maßnahme

BritishTelecom hat die Kommunikationstechnologien verbessert, um der Belegschaft die Möglichkeit zu geben, teilweise/vollständig von zu Hause aus zu arbeiten. BT hat heute mehr als 9.000 Heimarbeiter, fast 500 Arbeitsteilungen und mehr als 5.000 Teilzeitkräfte.

Nutzen

- o Höhere Flexibilität der Belegschaft
- o Geringere Fluktuation
- o 98% der Frauen kehren nach dem Mutterschaftsurlaub zurück
- o Niedrigere Abwesenheitsrate: Die Abwesenheitsrate liegt 20% unter dem britischen Durchschnitt
- o Produktivitätsgewinn von 15-31%: Call Center Mitarbeiter, die von zu Hause aus arbeiten, schaffen 20% mehr Anrufe als die Kollegen, die im Call Center der Firma arbeiten
- o Steigende Kundenzufriedenheit: Anzahl der Kundenbeschwerden sank um 22%.
- o Mitarbeiterzufriedenheit: Heimarbeiter sind zu 7% glücklicher als ihre Kollegen
- o Reduzierte Kosten: Die jährlichen Kosten eines Mitarbeiters, der in einem Londoner Büro arbeitet, betragen ca. 18.000 Pfund. Die Kosten eines Heimarbeiters betragen weniger als 3.000 Pfund im Jahr

Ungleich besser mit dem Potenzial-Prinzip

Diversity & Inclusion steht für die bestmögliche Nutzung interner und externer Ressourcen. Vielfältige Potenziale durch Aufgeschlossenheit erkennen und mittels Einbeziehung nutzen: Diese Systematik verwandelt Unterschiede in messbare Mehrwerte. Das Standardwerk von Michael Stuber beschreibt, wie Produktivität, Kreativität, Kundenorientierung und Image mit Diversity & Inclusion gesteigert werden. „Deutschlands Diversity-Papst“ (Wirtschaftswoche) liefert Daten und Analysen und zeigt die Notwendigkeit für Veränderungen.

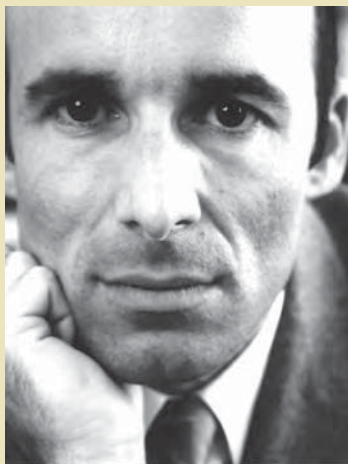
Mit rund 300 Beispielen aus über 200 Organisationen zeigt er, wie das Potenzial-Prinzip konzipiert, eingeführt, umgesetzt und dauerhaft verankert wird.

Das Diversity-Kompodium für Führungskräfte aus Wirtschaft und Politik, Personalverantwortliche, Organisations- und Personalentwicklung sowie Berater und Interessenvertreter.

Aus dem Inhalt

- Konzept: Wie Diversity & Inclusion zum Potenzial-Prinzip wird
- Notwendigkeit: Welche Trends für Diversity sprechen
- Barrieren & Bias: Weshalb ganzheitliche Konzepte nötig sind
- Umfeld: Welche Rahmenbedingungen in D/A/CH gegeben sind
- Themenorientierte Implementierung: Von Alter bis Work/Life-Balance
- Implementierung: Grundlagen, Top-Down & Bottom-Up
- Strategische Ansätze der Organisationsentwicklung für D&I
- Mainstreaming: Die nachhaltige Verankerung und Steuerung
- Business Case: Welche Mehrwerte entstehen mit D&I
- Beispiele: Wie Unternehmen Vielfalt als Erfolgsfaktor nutzen

Foto: Niko A. Sikorski



Autor

Michael Stuber ist Diplom-Wirtschaftsingenieur und Inhaber der Kölner Diversity Beratungsfirma Ungleich Besser Diversity Consulting. Als Pionier des Themas entwickelt er seit 1997 neue Inhalte und Modelle. Für führende Unternehmen konzipiert er innovative Strategien und wirkungsvolle Programme zur Umsetzung von Diversity & Inclusion europaweit.

**SHAKER
VERLAG**



Alle Ressourcen bestmöglich nutzen, intern wie extern, das ist der Anspruch von Diversity & Inclusion. Wie dies systematisch geschieht beschreibt das Potenzial-Prinzip: vielfältige Potenziale durch Aufgeschlossenheit erkennen und mittels Einbeziehung nutzen. Doch welche Fakten müssen Fach- und Führungskräfte kennen? Welche Studien beschreiben Erfolgsfaktoren? Welche Strategien und Programme haben sich in der Praxis bewährt? Welche Hindernisse müssen Sie kennen?

DIVERSITY & INCLUSION: DAS POTENZIAL-PRINZIP

Das Beste aus 15 Jahren Forschung und Praxis

Die komplett überarbeitete 3. Auflage des Standardwerks zu Diversity & Inclusion bietet ein unverzichtbares Kompendium für Fach- und Führungskräfte im Personalwesen, Führungskräfte und Berater, sowie alle, die an Diversity interessiert sind. Das Werk beschreibt die gesamte Umsetzung von Diversity & Inclusion von der ersten Analyse über die Konzeption und Einführung bis zur nachhaltigen Verankerung des Potenzial-Prinzips in Unternehmensprozessen.

Jetzt mit über 300
Beispielen aus mehr
als 200 Unternehmen

Die systemische Nutzung von Vielfalt zieht sich als Leitfrage durch das Fachbuch von Deutschlands „Diversity-Papst“ (Wirtschaftswoche). Für ein Maximum an Praxisorientierung kombiniert das Werk fundierte Erkenntnisse aus Studien und exakte Datenanalysen mit langjähriger Umsetzungserfahrung und den Ergebnissen von Projekten und Programmen, die in Unternehmen umgesetzt wurden.

AUS DEM INHALT

- Konzept: Wie Diversity & Inclusion zum Potenzial-Prinzip wird
- Notwendigkeit: Welche Trends für Diversity sprechen
- Barrieren & Bias: Weshalb ganzheitliche Konzepte nötig sind
- Umfeld: Welche Rahmenbedingungen in D/A/CH gegeben sind
- Themenvielfalt: Alter, Behinderung, Geschlecht, Migration, sexuelle Orientierung/LGBTI, Religion, Internationalität, Work/Life-Integration
- Umsetzung: Grundlagen, Top-Down & Bottom-Up
- Strategische Implementierung: Change-Management für D&I
- Mainstreaming: Die nachhaltige Verankerung und Steuerung
- Business Case: Welche Mehrwerte entstehen mit D&I

STIMMEN ZU FRÜHEREN AUSGABEN

- *„Überzeugungsstärker Michael Sinber erklärt Diversity-Nennungen die Grundgedanken. Erfahrene Manager finden Ideen für ihr Unternehmen.“* Personal 05/2004
- *„Sinber gelingt es auf angenehme Weise, die Balance zwischen wissenschaftlichem Anspruch [...] gegenüber Programmz und Verständlichkeit auszugangen zu gestalten.“* Wirtschaftspsychologie 09/2004
- *„Das Standardwerk über Diversity Management im deutschsprachigen Raum.“* Süddeutsche Zeitung 06/2008

BESTELLUNG / SUBSKRIPTIONSANGEBOT BIS 20. JUNI 2014

- Regulärer Buchpreis: 59,00 Euro
- **Subskriptionspreis bis zum 20. Juni 2014: 49,00 Euro**
- Bestellung schnell, einfach und direkt www.shaker.de/shop/978-3-8440-2832-4



- ISBN 978-3-8440-2832-4
- 300 Seiten
- Hardcover
- 24 Abbildungen