

## 2 Warum ist Diversity wichtig?

Angesichts wachsender Vielfalt in Arbeits- und Absatzmärkten sowie im gesellschaftlich-politischen Umfeld berücksichtigen Unternehmen Diversity zunehmend in einer Reihe von Funktionen mit starker Außenwirkung, wie Personalbeschaffung oder Öffentlichkeitsarbeit. Jenseits dieser offensichtlichen Ansatzpunkte weist Diversity vielfältige Bezüge zu den Schlüsselthemen der Wirtschaft auf. Outsourcing, Fusionen oder echte 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, denn nahezu alle relevanten Trends zeigen in Richtung Vielfalt und Individualität oder Einbeziehung und Integration. Mehr als je zuvor stellt Diversity für Unternehmen und nicht gewinnorientierte Organisationen eine Notwendigkeit dar, da alle Stakeholder – Kunden, Bürger, Mitarbeiter, Aktionäre, Mitglieder, das gesellschaftliche Umfeld und Lieferanten – im Zuge der allgemeinen Differenzierung und Individualisierung immer vielfältiger werden. Allerdings müssen die meisten Organisationen nicht auf diese künftigen Entwicklungen warten. Innerhalb und außerhalb der Unternehmen besteht bereits weitaus mehr Vielfalt, als bislang (an-)erkannt oder genutzt wird. Das Potenzial-Prinzip Diversity zielt genau 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. Bei der Umsetzung zeigt sich dies vor allem auch in der Arbeit der Personalbereiche, die in den letzten Jahren verstärkt auf das jeweilige Kerngeschäft ausgerichtet und grundlegend neu strukturiert wurden. Zudem bewirkten zahlreiche Trends eine neue Schwerpunktbildung innerhalb des Personalwesens. So führte der demografische Wandel zu einer Priorisierung von Employer Branding und die Globalisierung bewirkte eine Schwerpunktbildung im Bereich International HR. Insgesamt ergibt sich aus den im Folgenden diskutierten Aspekten und Entwicklungen die Notwendigkeit, das Potenzial-Prinzip Diversity ganzheitlich und umfassend einzusetzen.

## 2.1 Diversity als Schlüsselthema wirtschaftlicher Metatrends

Wirtschaftstrends, die nachhaltige Veränderungen in Unternehmen hervorgerufen, bilden eine wichtige Grundlage für das Potenzial-Prinzip Diversity, das stets Mehrwerte und Vorteile für alle Beteiligten erzielen möchte. Tatsächlich stellt Diversity eine Antwort auf zahlreiche strategische Entwicklungen und operative Herausforderungen in der Wirtschaft dar. Zu den Schlüsselthemen zählen unbestreitbar:

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

Die folgenden Betrachtungen zeigen, dass all diese Schlüsselthemen einen direkten Bezug zum Potenzial-Prinzip Diversity im Sinne von Vielfalt, Offenheit und Einbeziehung aufweisen und dass Diversity einen wichtigen, wenn nicht sogar erfolgskritischen Beitrag leisten kann und muss.

### 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. Aber auch ihre Geschäftspartner unterscheiden sich häufiger und deutlicher von ihrer eigenen

Kultur als je zuvor. Durch diese kulturellen Unterschiede entstehen zunehmend komplexe Herausforderungen. Interaktionen werden von verschiedenen Mentalitäten und Kulturen geprägt. Eine erfolgreiche Zusammenarbeit ist dabei nur möglich, wenn Unternehmen ein klares Bewusstsein für die vielfältigen Ebenen von Verschiedenartigkeit und deren Interdependenzen entwickeln. Die wesentlichen Ausprägungen von Internationalisierung, europäischer Integration und Globalisierung, weisen insofern einen klaren, engen und vielschichtigen Zusammenhang mit Diversity auf. Die Anwendung des Potenzial-Prinzips Diversity stellt in der internationalen Zusammenarbeit die Wahrnehmung, Wertschätzung und interaktive Nutzung kultureller Unterschiede sicher.

### **Organisationsveränderungen**

Unternehmen sind heute mit häufigen und teilweise tiefgreifenden Umstrukturierungen befasst, und dies wird auch in Zukunft so sein. Neue Organisationsstrukturen bringen es typischerweise mit sich, dass neue KollegInnen, mit unterschiedlichen Ausbildungen und Erfahrungen, Denk- und Arbeitsweisen, Kommunikations- und Führungsstilen aufeinandertreffen und künftig produktiv zusammenarbeiten müssen. Weiterhin führen Umstrukturierungen häufig zu neuen Prozessen, Berichtslinien oder Arbeitsinhalten. Eine produktive Nutzung dieser Veränderungen ist vor allem unter Berücksichtigung der vielfältigen Potenziale aller Beteiligten möglich. Besonders im Zusammenhang mit Veränderungen kommt dem Potenzial-Prinzip Diversity in Form einer offenen Geisteshaltung eine erhebliche Bedeutung zu: Mit Aufgeschlossenheit oder sogar Neugier erhalten Veränderungen eine zusätzliche oder neue positive Konnotation und laufen in einer Diversity-Organisation glatter und effektiver ab als in traditionellen Umfeldern. Das Potenzial-Prinzip Diversity begünstigt strukturelle, personelle und prozessuale Veränderungen.

### **Unternehmensübergreifende Aktivitäten**

Unternehmenszusammenschlüsse und -übernahmen gehören zum Alltag vieler Führungskräfte und Beschäftigten. Bei strategischen Allianzen, bei enger Zusammenarbeit für Just-in-Time-Lösungen oder anderen Vernetzungen treffen verschiedene Unternehmenskulturen aufeinander. Ähnlich wie Mergers & Acquisitions verlaufen derartige Kooperationen vor allem dann erfolgreich, wenn die Verschiedenartigkeit der jeweiligen Partner geachtet und ihre unterschiedlichen Beiträge oder Stärken wertgeschätzt werden. Eine gute Vorbereitung der Zusammenarbeit, bei der die Notwendigkeit von Respekt und Akzeptanz sowie der Wert und Nutzen von Unterschiedlichkeit vermittelt werden, hilft Missverständnisse und Konflikte zu vermindern oder zu vermeiden. Damit wird eine intensive Wechselwirkung zwischen Diversity und unternehmensübergreifenden Aktivitäten deutlich. Das Potenzial-Prinzip Diversity hilft, die häufigsten Gründe für das Scheitern von Fusionen und Übernahmen zu beseitigen.

### **Kosteneinsparungen und Ressourcennutzung**

Themen wie Kosteneinsparungen und Produktivitätsoptimierungen sind im Zeitalter knapper Ressourcen von überragender Bedeutung für viele Unternehmen. In diesem Zusammenhang drängt sich förmlich die Frage auf, wie sich das Potenzial-Prinzip Diversity, das auch mit Kosten verbunden ist, 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. Durch die bewusste Nutzung der gesamten Potenziale aller MitarbeiterInnen optimiert Diversity die Produktivität der vorhandenen Ressourcen und sichert auf Marktseite die Ausschöpfung vielfältiger Markt- oder Kundenpotenziale.

### **Wettbewerbs- und Innovationsdruck**

Auf vielen Märkten sehen sich Unternehmen mit nachhaltigen, existenziellen Herausforderungen konfrontiert: mit direktem Wettbewerbsdruck, schwieriger Differenzierung und der dauerhaften Notwendigkeit, Innovationen zu schaffen. Konzentrationen und Konsolidierungstendenzen (Fokus auf Kernkompetenzen) verschärfen den Wettbewerb. Immer häufiger weisen die Produktportfolios der verschiedenen Anbieter entweder weitgehende oder gar keine Überlappung auf. In derart umkämpften Märkten werden sich jene Unternehmen gut behaupten, die ein Bewusstsein für die Vielfalt ihres gesamten Marktes und der verschiedenen Teilsegmente sowie relevanter Entwicklungen zeigen und dies in differenzierte Marketing- und Vertriebskonzepte umsetzen. Die neue Bedeutung von Marken zeigt sich dabei als Folge des technischen Fortschritts und von Diversifikationsstrategien. Auf immer mehr Märkten finden sich austauschbare Produkte oder Dienstleistungen. Damit werden Marken, aber auch das Image eines Unternehmens immer wichtiger, gerade auch im internationalen Kontext. Der Markenarchitektur und damit den Markenwerten kommt dabei eine immer größere Bedeutung zu. Marken, die sich allzu sehr auf traditionelle Mainstream-Segmente konzentrieren, haben in internationalen, vielfältigen und multigenerationalen Märkten schon bald das Nachsehen. Das Potenzial-Prinzip Diversity im Sinne eines werteorientierten Leitgedankens kann dazu beitragen, die Marken und das Profil eines Unternehmens zu schärfen und sich von Wettbewerbern zu differenzieren.

Emotionale Werte haben in der heutigen Zeit einen wesentlich höheren Stellenwert als früher. Selbst große Technologiefirmen investieren erheblich in die Emotionalisierung ihrer Marken. Mit Diversity wird dies leichter und deutlicher möglich, denn Emotionen sind bei den Adressaten der Markenkommunikation eng mit der jeweiligen Persönlichkeit und Lebenswirklichkeit verknüpft. Einige große Konzerne haben Diversity deshalb bereits in ihre strategische Markenkommunikation aufgenommen. Die konsistente Anwendung des Potenzial-Prinzips in diesem Bereich stellt einen Erfolgsfaktor bei der Bearbeitung von Zukunftsmärkten dar.

Der harte Wettbewerb führt neben dem veränderten Markenmanagement auch zu der Notwendigkeit, in immer kürzerer Zeit neue Produkte und Dienstleistungen bis zur Marktreife zu bringen. Dies erfordert hohe Flexibilität und ausgeprägtes Engagement der Belegschaften. In diesem Wettlauf gegen die Zeit kann ein Unternehmen besonders dann gewinnen, wenn es MitarbeiterInnen beschäftigt, die all ihre Fähigkeiten, Ideen und Problemlösungsstrategien voll einsetzen und kompetent, produktiv und effektiv mit ihren KollegInnen zusammenarbeiten, die wiederum andere Fähigkeiten, Kenntnisse, Stärken oder Denkweisen einbringen. Damit zeigt sich die unmittelbare Relevanz des Potenzial-Prinzips Diversity für den klassischen Forschungs- und Entwicklungsprozess. Noch wichtiger wird Diversity dann, wenn echte Innovationen, also Quantensprünge der Entwicklung, betroffen sind.

Charakteristisch für Innovationen ist, dass sie Grenzüberschreitungen (meist Kombinationen aus gänzlich getrennten Bereichen) und das Ergebnis einer Vielzahl kreativer Ideen darstellen und dass sie tatsächlich realisiert werden. Echte Innovationen kommen nur dann zustande, wenn unterschiedliche Beteiligte, zum Beispiel ein Architekt und ein Termitenforscher, zusammentreffen. Diese benötigen die ausgeprägte Bereitschaft, über ihren eigenen Tellerrand hinaus zu schauen und die Expertise des Anderen wertzuschätzen (Offenheit, Neugier). Zudem benötigen sie die Fähigkeit, über ihre Fachgrenzen hinweg mit anderen produktiv und effektiv zusammenzuarbeiten und deren Beiträge aufzugreifen und zu integrieren (Einbeziehung, inclusion). Auf diesem Wege entsteht mit Diversity als Katalysator eine Vielzahl von Ideen, aus denen schließlich eine realisierbare Variante hervorgeht; im obigen Fall zum Beispiel ein Haus in der afrikanischen Wüste, das sich die Ventilationsprinzipien von Termitenhügeln zunutze macht und dadurch nur einen Bruchteil der Energie für Beheizung (nachts) und Kühlung (tagsüber) verbraucht.

### **Ethikorientierung und Transparenz**

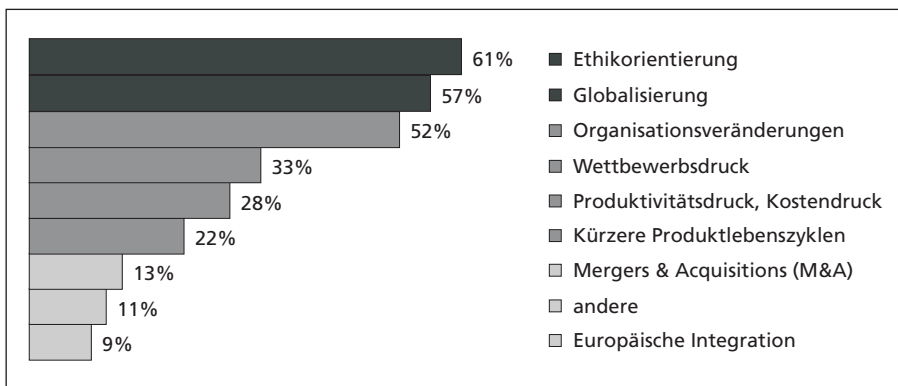
Ethisches Handeln bzw. Corporate Social Responsibility (CSR) ist heutzutage wesentlicher Bestandteil vieler Unternehmensstrategien, was von vielfältigen Zielgruppen auch so erwartet wird. Die Bilanzierungs- und Veruntreuungsskandale der letzten Jahre zeigen, welche dramatischen Auswirkungen nicht nur unethische Praktiken, sondern vor allem deren öffentliche Diskussion haben. Studien belegen, dass Unternehmen ein sorgenvolles Augenmerk auf mögliche Imageschäden richten, wenngleich sie nur zögernd vorbeugende Initiativen ergreifen. So ermittelte die Diversity Praxis Studie aus dem Jahr 2005 eine zunehmende Ethikorientierung als den wichtigsten von Unternehmen im Zusammenhang mit Diversity genannten Wirtschaftstrend (siehe dazu Abbildung 5).

Das Potenzial-Prinzip Diversity im Sinne von Offenheit kann dazu beitragen, das Image einer Organisation in Richtung Transparenz und Fairness zu schärfen und die öffentliche Glaubwürdigkeit ethischer Bemühungen zu verstärken. Tatsächlich berichten Nachhaltigkeits- und CSR-Berichte vermehrt über Diversity. Für das

Jahr 2007 veröffentlichten 24 der 30 DAX-Unternehmen einen Nachhaltigkeits- bzw. CSR-Bericht (80%). 18 dieser 24 Berichte behandeln das Thema Diversity (75%). Zehn Berichte enthalten mindestens eine Seite zu Diversity; sieben widmen dem Thema ein eigenes Kapitel. Ein Bericht beschränkt sich auf einen Absatz über das Thema Diversity. Die Art und Weise, wie Diversity im Rahmen von CSR positioniert wird, variiert dabei deutlich. In Überschriften wie „Engagement für Vielfalt“, „Diversity und Schwerbehinderte“, „Chancen für Minderheiten“ oder „Unsere Herausforderung: Demografischer Wandel“ zeigen sich unterschiedliche Konzepte und Herangehensweisen.

Die Globalisierung der Wirtschaft und die damit einhergehende Internationalisierung von Managementpraktiken erfasst auch traditionell national geregelte Bereiche wie die Offenlegung interner Situationen und Prozesse. Zum Beispiel sind Aktiengesellschaften im Rahmen ihrer Konzernrechnungslegung an manchen Börsenplätzen verpflichtet, ihre Risiken darzustellen und zu bewerten. Hierbei finden verstärkt Personalrisiken Berücksichtigung, die auch die Gefahr von Diskriminierungsklagen oder Personalimageschäden beinhalten sollten. Die Erreichung oder eben auch Nichterreichung festgelegter Ziele offen zu legen, schafft Transparenz und stärkt Vertrauen.

Abbildung 5 zeigt, für welche Wirtschaftstrends Diversity nach Meinung führender Unternehmen den größten Mehrwert darstellt. Die Ergebnisse beruhen auf einer Befragung von 33 deutschsprachigen Unternehmen im Jahr 2005. Der hohe Stellenwert der Ethikorientierung kann als Ausdruck dafür verstanden werden, dass die befragten Unternehmen Diversity zu diesem Zeitpunkt eher als ein normatives und weniger als ein nutzenorientiertes Konzept interpretierten.



**Abb. 5:** Für welche Wirtschaftstrends erbringt Diversity den größten Nutzen?