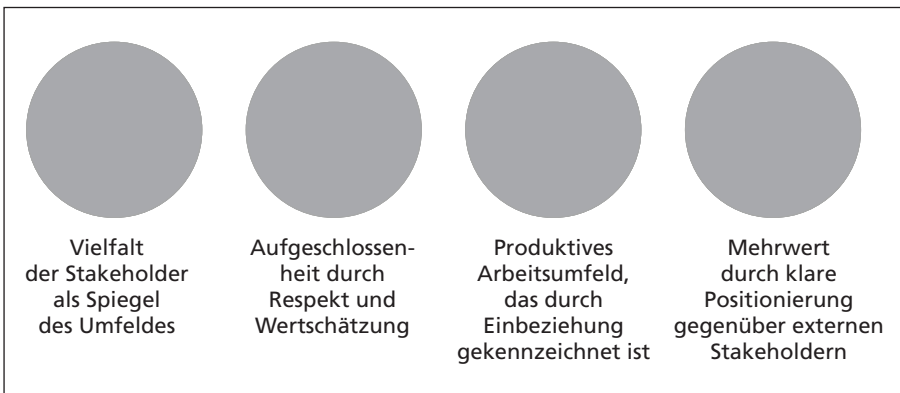


### 3 Welche Ziele verfolgt Diversity?

In der Diskussion um Vorteile und Notwendigkeiten sowie Umsetzungsvarianten wird die Frage nach der eigentlichen Zielsetzung von Diversity oft vernachlässigt: Was, das heißt welcher künftige Zustand, soll mit Diversity erreicht werden? Orientiert man sich an den unterschiedlichen Elementen des Potenzial-Prinzips aus Kapitel 1, so stellt sich zunächst die Frage, ob Vielfalt an sich ein Ziel darstellt. Während eine politische, teilhabe- oder repräsentationsorientierte Sichtweise dies bejahen mag, lassen Konflikte, die häufig in Bezug auf Unterschiedlichkeit zu beobachten sind, durchaus Zweifel daran aufkommen. Zudem ist aus wissenschaftlichen Untersuchungen heterogener Teams bekannt, dass Vielfalt alleine noch kein Garant für Erfolg ist (vgl. Kochan et al. 2003). Die dort genannten Beispiele machen deutlich, dass Unterschiedlichkeit an sich keinen Wert darstellt oder nicht in jedem Fall einen Vorteil mit sich bringt. Daraus ergibt sich, dass Diversity im Sinne von Vielfalt keinen Selbstzweck und kein eigenständiges Ziel darstellt. Dem Potenzial-Prinzip entsprechend bedarf es zusätzlich einer offenen Geisteshaltung und der Kompetenz im Umgang mit Unterschieden. Übertragen auf Organisationen erfordert dies: eine Kultur, die der Vielfalt von Menschen positiv begegnet und diese aktiv in den Wertschöpfungsprozess einbezieht. Deshalb verfolgt Diversity das Ziel, Menschen mit all ihren Facetten und Stärken wertzuschätzen, als BürgerInnen, MitarbeiterInnen, KundInnen, LieferantInnen, AktionärInnen, WählerInnen etc. Weiterhin besteht ein Zielelement darin, die Integration dieser Stakeholder aktiv und bewusst im Sinne einer Win-win-Situation zu gestalten. Das Zielsystem des Potenzial-Prinzips Diversity beinhaltet analog zur Definitionssystematik (vgl. Kapitel 1) vier Bausteine.



**Abb. 17:** Zielsystem des Potenzial-Prinzips Diversity

Vielfalt, Wertschätzung und Einbeziehung der Belegschaft stellen wesentliche Bestandteile des Potenzial-Prinzips Diversity dar. Dieses geht jedoch bewusst weiter und umfasst entsprechend der Ziele einer Organisation auch die Kunden- oder Marktorientierung eines Unternehmens oder die Bürgerorientierung öffentlicher Einrichtungen. Ein konkretes Ziel vieler Diversity-Initiativen besteht eben nicht darin, irgendeine beliebige Vielfalt zu erreichen, sondern eine Vielfältigkeit, die der des Arbeits- oder Absatzmarktes (oder der Gesellschaft oder anderer relevanter Stakeholder) entspricht. Ein weiteres Ziel, das in den Leitbildern vieler Organisationen als Wert verankert ist, besteht in einer respektvollen, offenen, toleranten und wertschätzenden Grundhaltung, die allen Stakeholdern entgegengebracht werden soll. Eine dritte Zielkomponente findet sich häufig in den Kernkompetenzen, die Organisationen für sich als erstrebenswert oder sogar erfolgskritisch beschreiben: partnerschaftlicher Umgang, integrative Ansätze und einbeziehende Verhaltensweisen. Dem Potenzial-Prinzip Diversity folgend liefern diese Elemente einen Beitrag zum Erfolg einer Organisation, zum Beispiel in Form von mehr Produktivität, höherem Markterfolg oder besserem Arbeitgeber-Image. Hierin liegt gewissermaßen ein übergeordnetes Ziel des Potenzial-Prinzips Diversity (entsprechend der englischen Bezeichnung „goal“). Die untergeordneten Zielsetzungen Vielfalt, Wertschätzung und Einbeziehung (im Englischen wären dies „objectives“) dienen letztlich der Erreichung dieses übergeordneten Ziels. Die externe Verortung eines Großteils der übergeordneten Diversity-Ziele bringt die Notwendigkeit mit sich, Diversity-Aktivitäten einer Organisation bewusst nach außen zu kommunizieren oder anderweitig sichtbar zu machen.

2007 befragte Ungleich Besser Diversity Consulting Diversity-ManagerInnen internationaler Unternehmen zu den Zielsetzungen von Diversity. Die Auswertung der Antworten ließ folgende Schwerpunkte erkennen:

- eine vielfältige Belegschaft,
- ein Arbeitsumfeld, das verschiedene Wertvorstellungen, Ansichten und Fähigkeiten produktiv nutzt und als Erfolgsfaktor betrachtet,
- optimierte Kundenorientierung,
- Steigerung des Unternehmenserfolgs.

Die Umfrage ergab, dass Diversity im Sinne von Vielfalt von den Befragten nicht als Selbstzweck, sondern in Verbindung mit entsprechenden unternehmerischen Zielsetzungen verfolgt wird. Dies unterscheidet Diversity von politisch oder sozial motivierten Konzepten, wie etwa der Förderung bestimmter Gruppen, der Gleichberechtigung, der Teilhabe oder der Nichtdiskriminierung. Bei diesen Konzepten stellt die Verbesserung der Situation der jeweiligen Gruppenmitglieder ein Ziel an sich dar. Diversity dagegen sieht darin einen positiven Folgeeffekt, der im Rahmen eines Win-win-Konzeptes erzielt wird. Demnach vermag das Potenzial-Prinzip Diversity, einen Konsens zwischen Gleichstellungsinteressen und Unternehmenszielen zu schaffen, wenn es die Potenziale aller MitarbeiterInnen wertschätzt und ein produktives, einbeziehendes Arbeitsumfeld bietet. Diversity

lässt insofern Anknüpfungspunkte zum Ansatz des Total E-Quality Management erkennen (Engelbrech 1997), wonach Bestrebungen zur Verbesserung der Chancengleichheit als integrativer Teil des unternehmerischen Qualitätsmanagements verstanden werden.

Auch identifizierte die oben erwähnte Umfrage zu den Zielsetzungen von Diversity Unterschiede zwischen amerikanischen und europäischen Konzernen. US-Organisationen betonten bei Diversity die kulturelle Zielsetzung, ein Umfeld zu schaffen, in dem tatsächlich alle Potenziale vollständig genutzt werden. Europäische Firmen dagegen sahen in der Steigerung der Vielfalt ihrer Belegschaften eine vorrangige Zielsetzung. Dieser Unterschied mag darauf zurückzuführen sein, dass global agierende US-Konzerne bereits eine stärker diversifizierte Belegschaft aufweisen und daher ein größeres Augenmerk auf das Zusammenwirken der unterschiedlichen MitarbeiterInnen legen (müssen). Am Ende stehen jedoch bei allen Ansätzen wirtschaftliche Interessen im Vordergrund.

Die Wichtigkeit eines klar definierten Zielsystems für Diversity ergibt sich auch aus dem Wunsch und der Notwendigkeit, den Erfolg des Potenzial-Prinzips im Zeitverlauf zu messen. Ein konsistentes Zielsystem bietet dabei die Möglichkeit, den Zielerreichungsgrad für jeden Zielbaustein der Unterziele zu ermitteln. Ein zweiter Ansatz besteht dann darin, die Mehrwerte und Erfolge auf der übergeordneten Zielebene zu messen.

Die oben genannten Zielsetzungen implizieren, dass die jeweiligen Organisationen den angestrebten Zustand noch nicht vollständig erreicht haben. Daraus werden sich später die Fragen ableiten, in welchem Zustand sich Organisationen befinden (vgl. Kapitel 4) und welche Ansätze und Strategien zur Veränderung der Ist-Situation in Richtung der Ziele verfolgt werden können (vgl. Kapitel 6 und 9).

### **3.1 Vielfalt der Stakeholder als Spiegel des Umfeldes**

Zahlreiche Organisationen bauen bereits auf dem Grundgedanken von Vielfalt auf. Sinnvollerweise werden zum Beispiel Projekt-Teams in vielen Unternehmen bewusst vielfältig zusammengesetzt. Experten gehen davon aus, dass Unternehmen, die vielfältig zusammengesetzt sind, einen größeren Markterfolg erzielen als monokulturelle. Dies erscheint aus verschiedenen Gründen plausibel: Zunächst kann man davon ausgehen, dass optimal qualifizierte MitarbeiterInnen statistisch gesehen in allen Bereichen des Arbeitsmarktes anzutreffen sind. Insofern müsste sich quasi automatisch eine gewisse Vielfalt in Belegschaften einstellen. Wie im vorigen Kapitel gezeigt wurde, besteht diese Vielfalt allerdings weder außerhalb noch innerhalb von Unternehmen. Dieser Umstand lässt ein Verbesserungspotenzial erkennen, aus dem sich die Zielsetzung ableitet, einen anderen Zustand zu erreichen. Außerdem erscheint es nachvollziehbar, dass eine vielfältige Belegschaft besser in der Lage sein dürfte, die vielfältigen Absatzmärkte eines Unternehmens zu bearbeiten und die unterschiedlichen Kunden bestmög-

lich zufriedenzustellen. Oft wird dieser Zusammenhang mit Beispielen illustriert, nach denen zum Beispiel ältere Bankkunden mehr Vertrauen zu einem älteren Bankmitarbeiter aufbauen können oder weibliche Kunden beim Pkw- oder Computerkauf sich angeblich besser von einer Kundenberaterin betreut fühlen. Aber Diversity will mehr, als nur für jeden Topf einen Deckel finden, und strebt nicht an, spezielle Gruppen in dieser Form zu isolieren; auch wenn derartige Ansätze durchaus einen Fortschritt darstellen, wenn bis dato eine einseitige Monokultur praktiziert wurde.

Diversity strebt an, dass das Vorhandensein von Vielfalt und die damit gewonnenen Erfahrungen der Beschäftigten dazu beitragen, dass die Perspektiven „Anderer“ routiniert eingenommen werden und zu hoher Beratungsqualität führen: „To walk in somebody else's moccasins“, wie die Amerikaner in diesem Kontext vieldeutig sagen, indem sie nicht nur auf anderer Menschen Schuhe, sondern auf das Schuhwerk der Ureinwohner referieren. Wer es gewohnt ist, im betrieblichen Alltag mit unterschiedlichen Sichtweisen konfrontiert zu werden, kann eine verbesserte Markt- und Kundenorientierung erzielen. Eine von Diversity geprägte Belegschaft schaut häufiger „über den Tellerrand“ und identifiziert so brachliegende Marktpotenziale und erzielbare Mehrwerte in der Kundenbetreuung. Damit dies konsequent umgesetzt werden kann, ist es wichtig, Vielfalt auf allen Ebenen und in allen Bereichen eines Unternehmens anzustreben, also eine Diversity-Organisation aufzubauen. Ein möglichst breites, umfassendes Verständnis für Diversity stellt dabei einen entscheidenden Erfolgsfaktor dar. Schließlich findet sich unter allen Stakeholdern die gesamte Bandbreite von Unterschiedlichkeit.

Im Zusammenhang mit den beschriebenen Zielsetzungen von Diversity ist ein Modell von Hayles und Mendez-Russel (1996) von Interesse, das die Phasen darstellt, die bei der Entwicklung einer Diversity-Organisation durchlaufen werden. Demnach muss eine monokulturell ausgerichtete Organisation auf dem Weg zu einer multikulturellen bestimmte Phasen durchlaufen, die sich jeweils auf den Umgang mit den „Anderen“ innerhalb oder außerhalb der Organisation beziehen.

Ablehnung → Ignoranz → Herabsetzung → Toleranz →  
Akzeptanz → Integration

Dieses Phasenmodell macht deutlich, dass Diversity eng mit Change Management verwandt ist und bezogen auf Einstellungen einen mentalen Prozess darstellt: Man muss Vielfalt wahrnehmen, um sie verstehen zu können. Dies entspricht dem Potenzial-Prinzip Diversity. Wie das Modell zeigt, stellen sich aber anfänglich ablehnende oder negative Haltungen ein, die Teil des Entwicklungsprozesses sind. Das Modell illustriert auch, dass ein produktiver Umgang mit Vielfalt das Überschreiten der Ebene der Toleranz erforderlich macht (Bucher 2000, S. 122). Man muss das „Andere“ akzeptieren und in das Unternehmen oder das eigene Verhalten integrieren. Das Phasenmodell ruft ebenfalls in Erinnerung,

dass Diversity-Organisationen nicht einfach durch die Rekrutierung vielfältiger MitarbeiterInnen entstehen. Entsprechende Anpassungen der Systeme und der Kultur einer Organisation benötigen Zeit und ein bewusstes Durchlaufen mehrerer Phasen, die insgesamt eine „gesunde“ Entwicklung darstellen.

### **3.2 Aufgeschlossenheit durch Respekt und Wertschätzung**

Betrachtet man den zweiten Baustein des Potenzial-Prinzips Diversity, eine offene Geisteshaltung (vgl. Kapitel 1), so lassen sich diesbezüglich eigenständige, spezifische Zielsetzungen formulieren. Ein Ziel von Diversity besteht in diesem Zusammenhang in dem bewussten Erkennen und der aktiven Wertschätzung von Unterschieden durch die MitarbeiterInnen einer Organisation. Analog lässt sich dies für Diversity als Management-Instrument formulieren: Ein Ziel von Diversity besteht demnach darin, ein offenes und aufgeschlossenes Arbeitsumfeld zu schaffen, in dem Respekt und Wertschätzung gelebte Werte darstellen, sowie eine Unternehmenskultur, in der Vielfalt als Erfolgsfaktor verstanden wird, weil alle Beteiligten über eine entsprechende Geisteshaltung verfügen. Eine solche Diversity-Kultur macht die zuvor dargestellte Diversity-Organisation (vgl. Abschnitt 3.1) überhaupt erst potenziell effektiv.

Ein Unternehmen, das seine MitarbeiterInnen konsequent wertschätzt und ihre spezifischen Bedürfnisse berücksichtigt, kann sich ihrer hohen Loyalität sicher sein und schafft die Grundlage für die Nutzung aller verfügbaren Potenziale. Wenn die Beschäftigten Vielfalt (an-)erkennen und wertschätzen, können sie diese in einem nächsten Schritt in ihr Handeln integrieren und sind damit in der Lage, innerhalb von Arbeitsgruppen und über Abteilungs- oder Bereichsgrenzen hinweg besser zusammenzuarbeiten. Eine kooperative Grundhaltung hilft, Konkurrenzdenken und Bereichsegoismen abzubauen und stattdessen eine respektvolle Kultur aufzubauen, in der die Expertise und das Know-how von KollegInnen vorbehaltlos anerkannt und für die Organisation genutzt werden. Schließlich kann eine verstärkte Offenheit gegenüber dem „Anderen“ auch in einer positiveren Einstellung gegenüber Veränderungen resultieren, die das Unternehmen künftig betreffen werden.

### **3.3 Produktives Arbeitsumfeld durch Einbeziehung**

Inklusion bzw. Einbeziehung nutzt wertschätzende Grundhaltungen und setzt diese für Unternehmen in Handlungen um. Einbeziehung kann dabei von Unternehmen explizit in Form von definierten Verhaltensweisen dargestellt werden. Die Zielsetzung einer Organisation muss demnach darin liegen, solche Verhaltensweisen zu entwickeln oder zumindest eine Unternehmenskultur zu schaffen, die eine Einbeziehung von Vielfalt in die Geschäftsprozesse wahrscheinlich macht. Im besten Falle nutzt eine Organisation durch das Potenzial-Prinzip Diversity alle vorhandenen Unterschiede durch systematische, aktive Einbeziehung. Ein Element des Zielsystems von Diversity besteht in dieser Hinsicht in der bewussten

Einbeziehung der Unterschiede aller Stakeholder durch die Organisation, um schließlich in einem nächsten Schritt Mehrwerte für die Organisation (und die Beteiligten) zu erreichen. Diese Einbeziehung kann in Leitbildern verankert, als Kernkompetenzen definiert oder in einem Code of Conduct als Selbstverpflichtung beschrieben sein.

Das Ziel einer konsistenten Inklusion bezieht sich auch auf die Kommunikation innerhalb eines Unternehmens und darüber hinaus. Diese muss transparent und vor allen Dingen für sämtliche Zielgruppen sinnvoll gestaltet werden. Dazu gehören eine nach Geschlechtergesichtspunkten ausgewogene Wortwahl, Vielsprachigkeit im Hinblick auf internationale Mitarbeiter, barrierefreie Kommunikation und vor allem eine Sprache, die keine/n der Beteiligten negativ berührt. Entsprechendes gilt für die Kommunikation mit unterschiedlichen externen Zielgruppen wie KundInnen und Aktionären, dem gesellschaftlichen Umfeld oder im Rahmen des sozialen Engagements.

Sowohl die einbeziehende Kommunikation als auch einbeziehende Verhaltensweisen tragen dazu bei, ein für alle Beschäftigten gleichermaßen produktives Arbeitsumfeld zu schaffen, und stellen insofern Kernbestandteile des Zielsystems Diversity dar. Sie bilden die Basis, auf der im Endeffekt Vorteile und Verbesserungen für die Organisation und alle Beteiligten erzielt werden.

### **3.4 Mehrwert durch klare Positionierung gegenüber externen Stakeholdern**

Sollen eine vielfältige Belegschaft, eine wertschätzende Grundhaltung und ein produktives einbeziehendes Arbeitsumfeld ganzheitlich und nachhaltig zum Erfolg einer Organisation beitragen, so erfordert dies eine konsistente externe Kommunikation zu den entsprechenden Themen. Insofern bietet Diversity Unternehmen die Chance, sich gegenüber externen Stakeholdern zu profilieren und in der Öffentlichkeit zu positionieren. Dieser Aspekt spielt angesichts immer vergleichbarer Produkte und Dienstleistungen sowie angesichts des Wettbewerbs um Talente für Unternehmen eine wichtige Rolle. Aber auch nicht gewinnorientierte Organisationen (und nicht zuletzt der Staat) sind zunehmend auf ihr Image als soziale Einrichtung (bzw. als Standort) bedacht.

Gezielte Kommunikation zu den Themen Vielfalt, Aufgeschlossenheit und Inklusion ist sowohl auf Arbeits-, Absatz- und Finanzmärkten als auch im gesellschaftlichen Umfeld möglich und stellt einen sinnvollen Baustein des Zielsystems Diversity dar. Gerade gegenüber AbsolventInnen ist es vorteilhaft, sich als aufgeschlossenes Unternehmen mit einer vielfältigen Belegschaft zu präsentieren. Im Massenkonsummarkt dagegen spielt die Emotionalisierung von Marken, zum Beispiel über Diversity-nahe Attribute wie Vertrauen oder Wertschätzung, eine wichtige Rolle. In der Öffentlichkeit wird, gerade in der Folge großer Skandale, das ethische Ansehen von Unternehmen immer wichtiger. Dieses kann durch Fairness und Verantwortung als Diversity-relevante Themen gestärkt werden.

Die klare interne und externe Kommunikation der Diversity-Aktivitäten einer Organisation hilft, konkrete Mehrwerte zu erzielen. Dabei erscheint es angebracht, diese Zielsetzung nicht von Anfang an mit der gleichen Intensität wie die zuvor erläuterten Diversity-Ziele zu verfolgen. Schließlich spielt die Frage der Glaubwürdigkeit im Zusammenhang mit Diversity eine Schlüsselrolle. Kann ein Unternehmen allerdings tatsächliche Fortschritte im Diversity-Kontext vorweisen, so gibt es keinen Grund, diese nicht aktiv in der Außenkommunikation zu nutzen. Besteht zum Beispiel ein umfassendes Konzept zur Nutzung kultureller Vielfalt, so kann sich dies zum Beispiel positiv auf international positionierte Produktmarken auswirken. Die interne Förderung von Generationen-Vielfalt dürfte sich vor allem positiv bei der Bearbeitung des Marktsegmentes der Senioren auswirken, die eine Wertschätzung älterer MitarbeiterInnen im Allgemeinen befürworten.

Wie alle Bausteine des Diversity-Zielsystems lässt sich auch die Positionierung gegenüber externen Anspruchsgruppen für die spätere Erfolgsmessung nutzen. So können Geschäftsberichte, Auszeichnungen für Diversity, Presseberichte oder Präsentationen auf Kongressen als Beitrag zur externen Positionierung gezählt werden. Alle diese Ergebnisse stellen einen monetären Gegenwert für das Unternehmen dar. Aber auch das Arbeitgeber-Image oder das Marken-Image in unterschiedlichen Zielgruppen bilden mögliche Messpunkte einer Zielerreichung. In folgenden Kapiteln wird konkreter ausgeführt, wie sich die Implementierung von Diversity im externen Umfeld eines Unternehmens gestaltet, – zum Beispiel durch Diversity-orientierte, karitative Förderprojekte oder ehrenamtliches Engagement von Mitarbeitern.

### **3.5 Exkurs: Diversity-Ziele im nicht gewinnorientierten Umfeld**

Aufgrund der wirtschaftlichen Orientierung von Diversity stellt sich grundsätzlich die Frage, ob und inwieweit Diversity-Zielsetzungen auch für den nicht gewinnorientierten Bereich, zum Beispiel für Nichtregierungsorganisationen (NRO oder englisch NGOs), relevant sind oder sein können. Die folgenden Ausführungen zeigen, dass eine Anwendung des Potenzial-Prinzips Diversity analog zur Privatwirtschaft auch für Verbände, karitative Organisationen, die öffentliche Verwaltung und die Politik Mehrwerte erzielt.

Diversity hat für einzelne Menschen, für den Staat oder die Gesellschaft unterschiedliche Bedeutungen. Auch die konkrete Wahrnehmung von Diversity verändert sich je nach persönlicher Perspektive und jeweiligem situativen Kontext. So kann eine ganzheitliche Sicht bezogen auf den öffentlichen Sektor ergeben, dass Diversity die aktive Berücksichtigung und bewusste Förderung gesellschaftlicher Vielfalt zur Verbesserung der gesamtstaatlichen Situation zum Ziel hat. Dies würde bewusst alle Bürgerinnen und Bürger einschließen und hätte zur Folge, dass staatliches Engagement, d. h. auch politische Konzepte, daraufhin überprüft