



Diversity

Das Potenzial von Vielfalt nutzen – den Erfolg durch Offenheit steigern
 Von Michael Stuber
 Luchterhand © 2004, 272 Seiten

Fokus

Führung & Management
 Strategie
 Marketing & Verkauf
 Finanzen
 ► **Personalwesen**
 Technologie & Logistik
 KMU
 Wirtschaft & Politik
 Branchen & Regionen
 Karriere
 Ihre Finanzen
 Verwandte Themen

Take-Aways

- Diversity ist ein Management- und Denkansatz aus den USA.
- Er stellt die positive Wertschätzung der menschlichen Vielfältigkeit in den Mittelpunkt.
- Es geht darum, das Potenzial der Verschiedenartigkeit der Menschen zu erkennen und zu nutzen.
- Unternehmen und Organisationen können durch konsequentes Diversity-Verhalten ihre Produktivität und Kreativität steigern.
- Diversity trifft in Deutschland auf eine schwierige, weil nicht grundsätzlich Erfolg versprechende Ausgangsposition.
- Einige Unternehmen haben das Potenzial von Diversity bereits erkannt und umgesetzt.
- Jobrotation, Mentoren-Programme und spezielle Auszeichnungen sind Instrumente, um Diversity im Unternehmen zu verankern.
- Diversity muss vom Management gewollt und vorgelebt werden, um greifen zu können.
- Gelebte Diversity sorgt für höhere Loyalität und sinkende Fluktuation.
- Unternehmen mit Diversity-Prinzipien verfügen über einen positiven Imagefaktor, der durch die Unternehmenskommunikation genutzt und verstärkt werden kann.

Rating (bester Wert: 10)

Gesamt-Rating	Umsetzbarkeit	Innovationsgrad	Stil
7	7	8	6

Relevanz

Das lernen Sie

Nach der Lektüre dieses Abstracts wissen Sie: 1) was man unter Diversity versteht, 2) warum Deutschland eine schwierige Ausgangsposition hat und 3) welche die fünf wichtigsten Faktoren bei der Umsetzung von Diversity sind.

Empfehlung

Es ist schon bemerkenswert, wie man ein so spannendes und facettenreiches Thema wie Diversity mit Passivformulierungen und Nominalstil fast zu Tode formulieren kann. Dabei hätten das umfangreiche Fachwissen des Autors und seine Kenntnis der Zusammenhänge dieses Werk zu einem Leckerbissen der Managementliteratur machen können. Pragmatisch orientierte Leser werden in der zweiten Buchhälfte fündig: Hier schildern Unternehmen ihre scheinbar durchweg positiven Erfahrungen mit Diversity-Konzepten. Spätestens hier hätte man sich eine etwas kritischere Auseinandersetzung (Wie machbar ist Diversity wirklich? Welche Kosten verursacht die Umsetzung?) gewünscht. Für einen seltsamen Beigeschmack sorgt, dass einige Studien zitiert werden, die allesamt aus dem Beratungsunternehmen des Autors stammen. Entweder besteht hier echter Consulting-Bedarf, oder die stärkste Motivation für dieses Buch war die Aussicht auf eine Eigen-PR-Plattform. Der Leser mag dies beurteilen – in jedem Fall lernt er viel über den Diversity-Ansatz, von dem zu hoffen ist, dass er Schule macht und unserer Gesellschaft und Wirtschaft zu mehr Offenheit und Vielfalt verhilft. *getAbstract.com* legt dieses Buch deshalb allen Unternehmern und Führungskräften als Denkanstoß ans Herz.

Abstract

Diversity

Diversity ist ein seit den 80er Jahren bekannter, in den USA gefestigter Managementansatz, der auch in Deutschland bei einigen wenigen Unternehmen bereits praktiziert wird. Diversity stellt die Unterschiedlichkeit und Vielfältigkeit der Menschen in den Mittelpunkt. Dabei werden Unterschiede, Potenziale, verschiedene Wertesysteme und Verhaltensweisen bewusst als bereichernd und positiv wahrgenommen – um das Potenzial der Mitarbeiter in seiner ganzen Bandbreite zu nutzen und eine gesteigerte Wertschöpfung in Unternehmen zu erreichen. Der Diversity-Ansatz kann sowohl in der Privatwirtschaft als auch im Non-Profit-Bereich umgesetzt werden.

Diversity – oder Vielfalt – lässt sich auf verschiedenen Ebenen begreifen. Der Begriff beinhaltet die Vielfalt und Unterschiedlichkeit von Menschen. Zugleich steht er für eine Geisteshaltung oder Einstellung, die durch Offenheit für andere und anderes gekennzeichnet ist. Unternehmen und Organisationen setzen den Begriff meist mit „Diversity Management“ gleich, bei dem Diversity als Leitidee in die Unternehmensführung integriert wird. Unternehmen, die diesen Schritt konsequent umsetzen, werden dabei meist von dem Leitgedanken „Diversity & Inclusion“ geleitet. „Inclusion“ bezeichnet die Einbindung aller Faktoren, die die Vielfältigkeit ausmachen, und zeigt sich in allen Elementen des Unternehmensauftritts.

„Diversity verfolgt das Ziel, Menschen mit all ihren Unterschieden zu berücksichtigen, also nicht so zu tun, also seien sie (auf irgendeiner Ebene) gleich.“

„Diversity passt zu den jetzt und in Zukunft bedeutungsvollen Themen der Wirtschaft.“

„Diversity thematisiert Individualität und sieht Unterschiedlichkeit dabei nicht nur als etwas Trennendes, sondern auch als etwas Verbindendes an.“

„Diversity ist ein Schlüsselthema wirtschaftlicher Metatrends.“

„Im gesellschaftlichen Kontext kann Diversity das Zusammenleben von immer mehr unterschiedlichen Individuen verbessern und zu einem positiven Verständnis für Veränderungen führen.“

„Diversity zielt auf eine umfassende Veränderung der Kultur und der Systeme einer Organisation ab.“

Diversity-Kriterien

In welchen Punkten unterscheiden sich Menschen, sichtbar und unsichtbar? Das sind vor allem: Geschlecht, Alter, Nationalität, sexuelle Orientierung, Werte (Religion, ethnisch-kulturelle Prägungen etc.), Wissen und Fähigkeiten (Sprachen, Bildung, Fachwissen). Je nach Unternehmen oder Sichtweise sind weitere Dimensionen denkbar. So können z. B. auch Behinderungen, die Zugehörigkeit zu bestimmten Standorten oder Funktionen (Projektleiter, Verkaufspersonal) als Diversity-Merkmale betrachtet werden.

Die Bedeutung von Diversity für die Unternehmen

Unsere Gesellschaft wird durch Globalisierung, weltweiten Handel, Internet und elektronische Kommunikationsmöglichkeiten immer internationaler. Die Beziehungen zwischen Menschen ändern sich ebenso, wie es die Werte oder die rechtlichen Rahmenbedingungen tun. Die zunehmende Akzeptanz nichtehelicher Lebensgemeinschaften ist ein Beispiel dafür, ein anderes ist die steigende Scheidungsrate. Folgende Gründe sind zentral dafür, dass Unternehmen sich dem Diversity-Ansatz zuwenden sollten:

- Unternehmen agieren zunehmend global oder sind über ihre bisherigen Grenzen hinaus tätig.
- Global agierende Unternehmen oder Organisationen brauchen und haben Mitarbeiter unterschiedlichster Kulturen.
- Akquisitionen und Fusionen führen verschiedene Unternehmenskulturen zusammen.
- Der Bedarf an umfassend ausgebildeten Arbeitskräften steigt, gleichzeitig sinkt das Arbeitskräfteangebot (Überalterung der Gesellschaft).
- Bei vielen Menschen verstärkt sich der Wunsch nach Selbstbestimmung und nach größerer Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben.

Diversity kann in Zukunft, konsequent umgesetzt und ganzheitlich begriffen, zum wesentlichen Unterscheidungsmerkmal für Unternehmen werden. Es dient der Abgrenzung zur Konkurrenz, der Positionierung als verantwortungsvoller Arbeitgeber sowie der Produktivitäts- und Kreativitätssteigerung im Unternehmen.

Positive Auswirkungen

- Untersuchungen haben gezeigt, dass vielfältig zusammengesetzte Teams und Unternehmen erfolgreicher sind als homogen zusammengesetzte.
- Gelebte Diversity steigert die Arbeitszufriedenheit und sorgt für ein angenehmeres Arbeitsumfeld.
- Diversity ist ein positiver Imagefaktor.
- Börsennotierte Unternehmen in den USA, die sich dem Diversity-Grundsatz verschrieben haben, liefern bessere Performance als jene ohne Diversity.
- Unternehmen erhalten eine größere Auswahl an potenziellen Mitarbeitern, wenn sie ihre beschränkte Sichtweise aufgeben.
- Sinkende Fluktuation, höhere Loyalität und Einsatzbereitschaft sind weitere Folgen.
- Durch Diversity werden alle Potenziale von Mitarbeitern und Stakeholdern genutzt, Vorurteile abgebaut und Toleranz und Respekt gelebt.
- Diversity kann in der Gesellschaft den Grundstein für ein offeneres, toleranteres, weil verständnisvolleres Miteinander legen.

„Die eingehende Betrachtung der Managementkultur in Deutschland zeigt, dass sich die Umfeldbedingungen im Bereich des Führungsstils für Diversity denkbar schlecht darstellen.“

„Diversity bietet dem Marketing im Sinne von Wertschätzung der ganzen Vielfalt neue Möglichkeiten, mehr Menschen durch Differenzierung, Offenheit und Einbeziehung (Inclusion) emotional zu erreichen.“

„Da sich die Aktienkurse von Unternehmen, die Diversity systematisch bearbeiten, positiver als der Referenzindex entwickeln, erkennen immer mehr Experten den harten Mehrwert des Ansatzes.“

Status quo in Deutschland

Die Voraussetzungen für den Diversity-Ansatz sind in Deutschland, insbesondere im Vergleich zu den USA, denkbar ungünstig. Das liegt vor allem an drei Faktoren:

1. Monokultur: In Monokulturen haben bestimmte Insidergruppen das Sagen und legen die Norm für Verhalten und Entscheidungen fest. Das bedeutet nicht, dass diese auch die Mehrheit bilden. Im Gegenteil: Meist ist der Entscheidungskreis ein kleiner, dessen Spielregeln und Normen nicht offen erkennbar sind. Wer nicht dazugehört, hat weder Macht, noch fühlt er sich respektiert und geschätzt. Die Kriterien für die Zugehörigkeit können unterschiedlich sein, z. B. Sprache (Verwendung von Fachausdrücken), Kleidung, unternehmensinterne Rituale und normiertes Verhalten gegenüber Fremdem. Hierzulande wird meist versucht, so normal, angepasst und dazugehörig wie möglich zu sein, um „gleich“ zu sein wie alle anderen. Individualisten und Querdenker besitzen in unserer Kultur keinen hohen Status.
2. Persönliche Vorurteile: Diese sind meist durch Erziehung, Ausbildung und Gesellschaft anezogen und treten erst im Konfliktfall zu Tage, sind aber für Betroffene und Diskriminierte bereits deutlich spürbar. Oft hilft es schon, auf diskriminierende Entscheidungen oder Aussagen aufmerksam zu machen.
3. Organisationsinterne Präferenzen: Jede Organisation hat ihre eigene Kultur. Manchmal führt das aber zu Gleichmacherei und einem bestimmten vorherrschenden Manager- oder Mitarbeitertypus. Dabei wird das Potenzial, das in einer Mischung von Mitarbeitern unterschiedlichster Ausprägungen besteht, verkannt. „Gleichheits“-Kriterien können Alter, Geschlecht, Werte, Herkunft, Ausbildung etc. sein.

Speziell in Deutschland ist zu beobachten, dass die – wenigen – gesetzlich verankerten Bestrebungen im Sinne der Chancengleichheit eher widerwillig umgesetzt werden. Gleichheit wird aber auch mit Nivellierung und „Downgrading“ verwechselt, wie sich in der spärlichen Elitenförderung sowie im Bildungswesen zeigt. Auch im vorherrschenden Führungsstil in Unternehmen, der sich durch starke Autoritätsakzeptanz auszeichnet, zeigt sich, dass Individualität und Vielschichtigkeit (z. B. in der Zusammensetzung von Management-Boards) die Ausnahme ist. Die Fokussierung auf Leistung, Zukunftsorientierung, Fachkompetenz, Planbarkeit und Risikovermeidung sind weitere Faktoren, die wenig durchlässig für andere Arbeits- oder Sichtweisen sind.

Schließlich spiegelt auch das in der Werbung vermittelte Bild von jungen, erfolgreichen Anfang-Dreißigern und der klassischen Familiengröße (Vater, Mutter, zwei Kinder) den Mainstream wider, der mit der Realität (zersplitterte Zielgruppen, Senioren als aktive Käuferschicht, alternative Rollenverteilungen in der Familie, Singles) wenig gemeinsam hat – und wiederum Vielfalt als bereichernde Leitidee weitgehend ignoriert.

Diversity in der Praxis

Trotz der schwierigen Ausgangsposition speziell in Deutschland gibt es auch Lichtblicke. Denn einige Unternehmen und Organisationen leben bereits Diversity. Das zeigt sich z. B. in Mentoren-Programmen (Frauen, Auszubildende, Behinderte), Expatriate-Programmen, flexiblen Ruhestands- oder Arbeitszeitmodellen für Mütter/Väter oder bei Jobrotations.

- Die Deutsche Lufthansa entwickelte mit sieben weiteren Firmen ein Mentoring-Programm für weibliche Führungskräfte, das als „Tandem“ funktioniert und sich etabliert hat.

„Marken, die bislang eine eher konservative Positionierung aufweisen, können nur sehr behutsam eine Diversity-Ausrichtung annehmen, da sie sonst traditionelle Käuferschichten verlieren können.“

„Die bewusste Anerkennung von Unterschieden und die gezielte Wertschätzung der Individualität von Mitarbeitern stellt für Unternehmen keinen karitativen Akt dar.“

„Bis Diversity allerdings zur politischen Parole, zum Verbandsvorgehen und zur Medienmessage wird, bleiben die Unternehmen Trendsetter und Gestalter eines erfolgreichen Standortes Deutschland.“

- Beim Web-Mentoring der Lufthansa fördern jüngere Mitarbeiter ältere Top-Führungskräfte beim Umgang mit dem Internet.
- Shell führte u.a. zur Förderung des weiblichen Führungsnachwuchses den SheStudy-Award ein.
- Das Klinikum der Johann-Wolfgang-Goethe-Universität bündelt und nutzt vorhandene Fremdsprachenkenntnisse ihrer Mitarbeiter in einem Dolmetscherpool. Die Kollegen aus allen Arbeitsbereichen werden bei Bedarf als „Laiendolmetscher“ bei Patientenbehandlungen und bei Notfällen eingesetzt.
- Procter & Gamble rief ein internetbasiertes Kinderbetreuungsnetzwerk aus regionalen Tagesmüttern ins Leben, um den Mitarbeitern mit Kindern flexiblere Arbeitsmöglichkeiten und Wiedereinstiegsoptionen zu bieten.

Ein strategischer Ansatz für die Praxis

Diversity ist ein komplexes System und kann nur mit einer umfassenden Strategie, die mehrere Ebenen berücksichtigt, erfolgreich eingeführt werden. Dabei hat sich die so genannte „Head-Heart-Hand“-Strategie bewährt. „Head“ steht für den rationalen Teil. Hierbei geht es um Sensibilisierung, Aufklärung und verstandesbasiertes Erkennen von Missständen. „Heart“ – dieser Part spricht die emotionale Seite an. Erst wenn Menschen emotional von etwas berührt sind, sind sie bereit, Verhaltensweisen zu ändern. „Hand“ ist der tatkräftige, pragmatische Part der aktiven Veränderung. In der letzten Phase soll die Diversity-Denkweise nachhaltig verankert werden, d.h. sie soll allen Beteiligten sozusagen in Fleisch und Blut übergehen.

Fünf Punkte für die erfolgreiche Umsetzung im Unternehmen

1. Die Diversity-Einführung muss sorgfältig vorbereitet werden. Dazu gehört die stringente Ausrichtung am Kerngeschäft des Unternehmens („Wie kann Diversity dazu beitragen, unsere Produkte besser zu machen?“).
2. Das Management muss seine Vorbildfunktion wahrnehmen und Diversity vorleben.
3. Es braucht eine passende Strategie. Diversity-Aktionen dürfen nicht willkürlich ausgewählt und sporadisch umgesetzt werden, sondern müssen im Rahmen eines Gesamtkonzeptes bestehen können.
4. Es muss eine stringente Unternehmenskommunikation nach innen und außen betrieben werden. Dazu sind sämtliche Kommunikationsinstrumente auf ihre Diversity-Konformität und ihren Diversity-Gehalt hin zu prüfen und anzupassen.
5. Wenn in der ersten Einführungsphase Erfolge rasch sichtbar sind, spornt dies zu langfristig diversity-konformem Verhalten an. Interne Auszeichnungen, Preise oder Presseberichte sind dazu bestens geeignet.

Über den Autor

Der Dipl.-Wirtschaftsingenieur Michael Stuber ist Inhaber der Beratungsgesellschaft mi.st [Consulting, die auf das Thema Diversity spezialisiert ist. Zu diesem Themenbereich führt seine Firma Studien durch, berät Unternehmen und Non-Profit-Organisationen und entwickelt entsprechende Modelle zur Umsetzung von Diversity. Stuber ist seit 1997 als Diversity-Experte aktiv.