

Diversity Management

Stolpersteine und Meilensteine auf dem Weg zum
Unternehmenserfolg



Symposium Diversity Management –
Erfolgs- und Ertragsfaktor im Unternehmen?!

Deriya Çelebi-Back
Nürnberg, 14. Juli 2009



Warum DiM?

- Soziale, politische und wirtschaftliche Veränderungen fordern von Organisation eine hohe Dynamik (z.B. Globalisierung)
- Vielfalt bedeutet unterschiedliche Perspektiven, Gespür für verschiedene Kundengruppen und Entfaltungsraum für MitarbeiterInnen
- Um die zunehmende Umweltkomplexität in einer Organisation aktiv zu behandeln, braucht es die Wahrnehmung und aktive Steuerung dieser Vielfalt
- DiM als bewusster strategischer Managementansatz wird erforderlich



Was heißt Diversity Management?

- Unterschiede und Vielfalt
 - Gezielt wahrnehmen
 - Aufrichtig wertschätzen
 - Bewusst nutzen
- DiM verbindet als Unternehmensstrategie demnach wirtschaftliche, soziale, ethische Überlegungen mit Effektivitätserwartungen, Optimierung betrieblicher Abläufe und Gewinnsteigerung.
- DiM ist kein Programm oder Initiative! DiM ist der ganzheitliche Ansatz, Vielfalt der eigenen Organisationen als Chance zu verstehen und zu nutzen.

Was heißt Diversity?



Quelle: Monika Rühl, Leiterin Change Management und Diversity, Lufthansa

17.03.2006 München DGFP – Seminar

4 Dimensionen von Diversity

FOUR LAYERS OF DIVERSITY



Internal Dimension and External Dimensions are adapted from Marilyn Loden and Judy Rosener, *Workforce America!* (Business One Irwin, 1991)

From *Diverse Teams at Work*, Gardenswartz & Rowe (Irwin, 1995)



Was bedeutet das für die Organisation?

- Diese Merkmale können das Zusammenwirken der Belegschaft beeinflussen und sind daher beim Diversityansatz zu berücksichtigen.
- Diversity verbindet individuelle Aspekte mit Organisations- und Gesellschaftsstrukturen
- DiM ist nur erfolgreich, wenn
 - Sinn und Zweck der Einführung im Unternehmen klar ist
 - Merkmale und Faktoren klar identifiziert und nach Prioritäten geordnet sind

Im Sinne einer gerechten Auslese lautet die Aufgabe für Sie alle gleich:

„Klettern Sie auf den Baum“





Diversity-Strategie

- Intern - Gestaltung der Strukturen
 - Maximale Nutzung von Vielfalt und Unterschieden
 - Abbau von Zugangsbarrieren und Gestaltungshindernisse
 - Einklang von DiM mit den Organisationszweck und Zielen
- Extern – Entwicklung von Strategien
 - z.B. Öffentlichkeitsarbeit
 - z.B. Kundenakquise
 - Beobachten, Wahrnehmen und Integration der Entwicklungen in der Organisationsumwelt



DiM-Ansätze

Schrittweise Herantasten an das Thema Diversity von Seiten der Unternehmen. Dabei sind drei Ansätze erkennbar:

1. Antidiskriminierungs- und Fairnessansatz
2. (Markt-)Zutritts- und Legitimationsansatz
3. Integrative Ansatz



Antidiskriminierungs- und Fairnessansatz

- Definiert Diversity eher moralisch.
- Motiv dafür sind gesetzliche Rahmenbedingungen und gesellschaftliche Forderungen.
- Zielt auf die faire Behandlung aller MitarbeiterInnen unter Berücksichtigung aller sichtbarer Diversity-Merkmale.

Kritik:

- Ökonomische Betrachtungen werden nicht berücksichtigt.
- Organisation öffnet sich neuen Denk- und Handlungsweisen nicht wirklich, verliert mögliche PotenzialträgerInnen und vergibt Lernchancen.
- Durch Quotenregelung sind zwar unterschiedliche Gruppen vertreten, allerdings sind diese nicht unbedingt integriert.
- Positiver Effekt: Minderheiten werden auf Positionen zugelassen und auf politisch korrekten Ton wird geachtet.



(Markt-)Zutritts- und Legitimitätsansatz

- Definiert Diversity als strategisches Instrument, um in unterschiedliche Marktsegmente einzudringen.
- Spiegelt nicht die Soziodemographie, sondern die spezifische marktabhängige Demographie. Ausgangspunkt ist die Heterogenität des Absatz- bzw. Arbeitsmarktes.

Kritik:

- Vertritt ein ökonomisches und marktorientiertes Verständnis und ignoriert dabei die moralischen Betrachtungen.
- Gefahr der Reduzierung von MitarbeiterInnen auf bestimmte Bereiche. Somit sind diese funktionalisiert und verantwortlich für die Bedürfnisbefriedigung von Kunden, deren Gruppe sie zugeschrieben werden.



Integrative Ansatz

- Ganzheitliche Haltung, in der ethische und wirtschaftliche Gründe gleichberechtigt nebeneinander stehen.
- DiM als ganzheitliches organisationales Lernen, in der alle Mitglieder gefordert sind, sich zu äußern, Strukturen zu reflektieren und zu gestalten. Das ist Voraussetzung für die Verbesserung der Effektivität einer Organisation in einer komplexen Umwelt.
- Ziel ist es hier, die Unterschiedlichkeit so zu nutzen, dass sich Lernchancen eröffnen und das Unternehmen aus diesem Effekt profitiert. So wird Diversity zur Ressource.
- Geht von einer Re-Definition der Unternehmenskultur aus.
- MitarbeiterInnen verfügen häufig über eine starke mentale -auf Vertrauen basierende- Bindung zur Organisation.



Nutzen von DiM

- EU-Studie „The costs and benefits of diversity“ (EUROPEAN COMMISSION 2003)
 - Verbesserte Wettbewerbsfähigkeit
 - Steigerung der wirtschaftlichen Kennzahlen
 - Aufbau von Reputation
 - Ausbau des Humankapitals
- „Cultural Diversity Management in Deutschland hinkt hinterher“ (Bertelsmann Stiftung 2007)
 - Konfliktreduktion und höhere Mitarbeiterzufriedenheit
 - Stärkere Kundenorientierung und verbesserter Marktzugang
 - Internationaler Erfolg und verbesserte Zusammenarbeit



Widerstände und Schwierigkeiten

- Komplexität und Kosten
- Umsetzungsprobleme
- Akzeptanzprobleme
- Keine flächendeckende Nutzung
- Tendenz zu Insellösungen
- Faktoren Gender/ Ethnie stehen im Vordergrund, andere kaum
- In Großunternehmen vertreten, in KMU's weniger
- Fehlende Evaluation und Erfolgsmessungen



Erfolgreiches DiM braucht:

-
- **Strategischen Ansatz**
 - **Strukturen**
 - **Wertschätzung von Vielfalt als Ressource**



Was heißt das für die Implementierung?

- Keine einheitliche Implementierung (Wo? Was? Wohin? Woher? Warum? Wie? Anlehnung an Michael Stuber)
- Ganzheitliche Integration von Diversity bedeutet Umdenken, strategisches Ausrichten und die Bekenntnis zur Komplexität
- „Diversity beginnt in doppelter Hinsicht im Kopf: Zunächst im Kopf des Unternehmens, ganz oben im Head und von dort in den Köpfen der Mitarbeiter. Vielfalt ist Chefsache.“ (Prof. Dr. Walter Simon)
- Bei der Einführung sind häufig Widerstände und Bedenken zu spüren

Herzlichen Dank!

