



Die Vielfalt nutzen

Zu den Chancen eines Diversity Managements

Wer sich in seinem Betrieb umschaute, der stellt schnell fest: Jeder ist anders. Dieses sich bewusst und sowohl für das Unternehmen als auch für das menschliche Miteinander nutzbar zu machen, ist das Anliegen eines Diversity Managements. Lucia Freuding informiert, wie die Ressource „Vielfalt“ ihre sprichwörtliche Blütenpracht entfalten kann.

„Diversity“ kann mit dem Wort „Unterschiedlichkeit“ übersetzt werden und beschreibt als Managementkonzept die Unterschiede der Beschäftigten in ihren persönlichen Merkmalen. Hierzu zählen sowohl „sichtbare“ (z.B. Alter, Geschlecht, ethnische Herkunft) als auch „nicht sichtbare“ Merkmale (z.B. kulturelle Werthaltungen, politische Einstellungen, Erfahrungen).

Unterschiede als Chance

Unterschiede können Menschen trennen, bedrohlich wirken und sogar Angst auslösen. Wenn diese so wahrgenommen werden, wird mit Abwertung, Vorurteilen, starren Einstellungen und Ablehnung, oftmals auch mit Aggression reagiert.

Unterschiede können aber auch anders wahrgenommen werden. Sie können sich ergänzen und kreative sowie

produktive Energien freisetzen. Unterschiede können eine bunte Palette von verschiedenen Meinungen und Sichtweisen bilden sowie Synergieeffekte auslösen, wenn man voneinander lernt.

Unterschiedlichkeit kann damit als eine Vielfalt begriffen werden, die, richtig eingesetzt, mehrdimensionale und zukunftsfähige Lösungen bringt. Denn die Welt ist und bleibt vielfältig. Mit diesem positiven Verständnis setzt das Diversity Management an: Diversity Management ist ein Unternehmenskonzept, das die Vielfalt der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für den Unternehmenserfolg nutzt. Dabei geht es um die Vielfalt der gesamten Belegschaft. Diese muss wahrgenommen, wertgeschätzt und als Ressource für den Unternehmenserfolg eingesetzt werden.

Beim Diversity Management geht es nicht darum, Minderheiten in eine Mehrheit zu integrieren oder unter-

schiedliche Kulturen an eine „Leitkultur“ anzupassen. Dann wären die Chancen, die sich mit diesem Konzept verbinden, vertan.

Von anderen Unternehmen lernen

Es muss etwas dran sein am Diversity Management. Unternehmen wie Daimler, Henkel, Lufthansa, Ford, Siemens, ElfAquitaine und die Deutsche Bank bauen schon lange darauf. Letztere formuliert einen ihrer Werte so: „Die Vielfalt unserer Mitarbeiter und Ge-



Lucia Freuding
ist in den Bereichen
Organisationsentwicklung,
Training und Supervision tätig
www.lucia-freuding.de



Das bedeutet Diversity Management

Diversity Management ist ein Unternehmenskonzept, das die Vielfalt aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für den Unternehmenserfolg nutzt. Die Vielfalt der Beschäftigten bezieht sich dabei sowohl auf „sichtbare“ als auch auf „nicht sichtbare“ Merkmale (z.B. Alter, Geschlecht, ethnische Herkunft, kulturelle Werthaltungen, politische Einstellungen, Erfahrungen).

Fotos: iStockphoto/Schmidt
 schäftsfelder macht uns in der Zusammenarbeit erfolgreich“. Die Vielfalt wird damit als Ressource genutzt, die echte Wettbewerbsvorteile bringt.

Ausgehend von dem schönem Spruch Aristoteles: „Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile“ wissen diese Unternehmen, dass unterschiedliche Perspektiven, Fähigkeiten und Meinungen in einem Team mehrdimensionale und zukunftsfähige Lösungen erarbeiten.

(Wettbewerbs-)vorteile nutzen

Wenn Diversity Management kompetent und glaubwürdig umgesetzt wird, entstehen nahezu automatisch (Wettbewerbs-)vorteile wie

- > ein diskriminierungsfreies Umfeld für die Mitarbeiter, Motivation über Wertschätzung und Akzeptanz;
- > Teams, die ihre Aufgaben (z.B. Lösung eines Problems, Entwicklung eines

neuen Produkts) aus unterschiedlichsten Perspektiven beleuchten und kreativ bearbeiten;

- > eine kompetente und faire Konfliktkultur im Unternehmen;
- > eine vorurteilsfreie Unternehmenskultur, die auf Respekt und Menschlichkeit aufbaut;
- > ein hohes Ansehen auf dem Arbeitsmarkt sowie Vorteile beim Wettbewerb um Talente und Fähigkeiten;
- > Steigerung der Kundenzufriedenheit über eine höhere, weil differenziertere Qualität der Produkte;
- > höhere Kundenzufriedenheit über eine Belegschaft, die die Vielfalt der Kunden spiegelt;
- > Realisierung von neuen Marktchancen (z.B. in Ländern, in denen das Diversity Management einen hohen Stellenwert besitzt).

Weltweit tätige Unternehmen kennen die Vorteile eines Diversity Managements schon lange. Eine globalisierte Wirtschaftswelt geht ganz selbstverständlich davon aus, dass Unterschiede respektiert und als Ressource genutzt werden. Aber auch für mittelständische Unternehmen, die nur national agieren, steigt der Zwang zur Erkenntnis, sich mit dem Diversity Management zu beschäftigen. Das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz setzt den juristischen Rahmen für Gleichbehandlung und Chancengleichheit, europäische Ausschreibungsrichtlinien und Basel II beurteilen auch die so genannten weichen Faktoren von Führung. Hier können Unternehmen punkten, wenn sie ein Diversity Management haben.

Betriebsrat hat eine zentrale Rolle

Der betrieblichen Interessenvertretung kommt beim Diversity Management eine zentrale Rolle zu. Niemand kennt die Unterschiedlichkeiten innerhalb der Belegschaft besser als der Betriebsrat. Diesen Umstand sollte der Betriebsrat nutzen.

Aber auch dann, wenn es ein Diversity Management im Unternehmen nicht gibt, ist der Betriebsrat Ansprechpartner für alle Mitarbeiter, die sich wegen ihrer Unterschiedlichkeit ausgegrenzt und diskriminiert fühlen (vgl. §§ 75 Abs. 1, 80 Abs. 1 BetrVG). Daher ist es ihm ein Leichtes, Argumente für ein Diversity Management im Betrieb zu sammeln und überzeugend an den Mann oder die Frau zu bringen. Bei alledem sollte bedacht werden: Nicht nur die Diskrimi-

nierung soll verhindert und sanktioniert, sondern die Vielfalt gefördert und genutzt werden. Erst dann können sich die positiven Wirkungen eines Diversity Managements entwickeln.

Bewusstmachung und Reflexion

Der gute Wille, ein Diversity Management einzuführen, ist grundlegend und sehr wichtig, aber ohne entsprechende Maßnahmen wirkungslos. Die Erlebens- und Verhaltensmuster, mit denen wir auf unterschiedliche persönliche Merkmale reagieren, haben sich in vielen Jahren entwickelt. Manchmal werden sie starr und unveränderlich und verhindern Kreativität sowie eine gute Zusammenarbeit. Solche Muster können nicht einfach durch ein formuliertes Unternehmensziel, sei es auch noch so ernsthaft gemeint, verändert werden. Dazu braucht es die Bewusstmachung und die Reflexion der Bilder, die wir mit diesen Unterschieden verbinden, und das Training neuer Muster.

Training der Führungskräfte

Der Einstieg geschieht in der Regel mit dem Training der Führungskräfte. Führungskräfte formulieren Ziele, geben diese ihren Untergebenen vor und sollten sie auch vorleben. Wenn sich im Unternehmen etwas zum Besseren verändern soll, dann muss bei den Führungskräften angesetzt werden. Glaubwürdigkeit und Authentizität müssen erreicht werden. Wenn sich Führungskräfte für Diversity Management einsetzen, dann muss dies für alle Beschäftigten Vorbildfunktion haben. Darüber hinaus müssen Führungskräfte in der Lage sein, die Prozesse in ihren Abteilungen so zu steuern, dass Vielfalt möglich wird.

Schulung der Mitarbeiter

Auch in den Abteilungen und Teams sowie bei den einzelnen Beschäftigten müssen Einstellungen, Erfahrungen und Werte bewusst gemacht sowie reflektiert werden. Die Erfahrungen der letzten Jahre zeigen: Allein schon das Sich-Bewusstmachen eigener Muster öffnet ganz neue Welten. Beschäftigte, die in Teamentwicklungen die nötige Balance zwischen Anpassung und Individualität gefunden haben, arbeiten kreativ und produktiv. Studien haben zudem gezeigt, dass Menschen, die in einem diskriminierungsfreien Team arbeiten, weniger krank sind. ►



Organisationsentwicklung

In einer umfassenden Organisationsentwicklung sind die Bedingungen dafür zu schaffen, dass das Diversity Management Eingang in die Unternehmenskultur findet. Dabei ist eine breit angelegte Mitarbeiterbeteiligung – natürlich unter Einschluss des Betriebsrats – unverzichtbar.

Definition von Zielen

Zuerst müssen Ziele formuliert werden: Was soll mit dem Diversity Management erreicht werden? Dabei ist darauf zu achten, dass diese nicht zu Lippenbekenntnissen verkommen. Ziele des Diversity Managements können unter anderem sein:

- > partnerschaftlicher Umgang;
- > vorurteilsfreie Zusammenarbeit;
- > Diversity gerechte Führung;
- > Chancengleichheit.

Analyse der Organisation

In einer Organisationsanalyse ist der Status quo zu erheben. Dabei können unter anderem die folgenden Fragen zu beantworten sein:

- > Welche Unterschiede und welche Gemeinsamkeiten gibt es im Unternehmen?
- > Kann die Unterschiedlichkeit tatsächlich gelebt werden (z.B. Vereinbarkeit von Familie und Beruf)?
- > Gibt es Diskriminierung im Betrieb oder Anzeichen dafür?

Diagnose der Organisation

In einer Organisationsdiagnose sind sodann Entwicklungsmöglichkeiten in Bezug auf die formulierten Ziele zu benennen. Solche können beispielsweise sein:

- > Änderungen bei der Personalsuche

- sowie Personalauswahl;
- > Trainingskonzepte für Führungskräfte und Beschäftigte;
- > Mentoring für Frauen in Führungspositionen;
- > Einrichtung von Netzwerken;
- > Maßnahmen für eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie.

Umsetzung von Maßnahmen

Die Umsetzung von Maßnahmen sollte professionell begleitet und nach ei-

ner gewissen Zeit evaluiert werden. Die dabei gewonnenen Erkenntnisse sollten Eingang finden in die Unternehmenspolitik, wodurch sich der Kreis schließt: Durch eine breite Mitarbeiterbeteiligung ist die Vielfalt der Beschäftigten Teil der Unternehmenskultur sowie -strategie geworden.

Stichwort: Betriebsvereinbarung

Mittels einer Betriebsvereinbarung

Mit gutem Beispiel voran

Winfried Zander zum Diversity Management bei Henkel



Foto: Henkel

Bei der Firma Henkel in Düsseldorf ist Diversity Management ein Thema, und das schon seit einigen Jahren. Wir sprachen mit Winfried Zander, dem Vorsitzenden des Betriebsrats.

Redaktion: Was war der Anlass, sich bei Henkel mit Diversity Management zu befassen?

Winfried Zander: An diesem Thema kommt kein Unternehmen mehr vorbei. Die demografische Entwicklung, der drohende Mangel an qualifizierten Arbeitskräften – all das wird unseren Arbeitsmarkt dramatisch verändern. Darauf muss sich jedes Unternehmen vorbereiten, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Darum ist es wichtig, sich schon jetzt damit zu beschäftigen – etwa mit der Frage, welche Rahmenbedingungen man für erwerbstätige Frauen schaffen muss; oder wie man sich auf die Tatsache einstellt, dass die Belegschaft immer älter wird. Die Interessen sind also wirtschaftlicher Natur – allerdings mit positiven

zum Diversity Management können Fakten geschaffen und Zeichen gesetzt werden. Auf diese Weise wird zugleich der Wille der Betriebsparteien dokumentiert sowie zum Ausdruck gebracht, Vielfalt zu respektieren und ein diskriminierungsfreies Umfeld zu gewährleisten.

Ausblick

Die Einführung eines Diversity Managements kostet Geld und Mühe. Das hält vor allem mittelständische Betriebe oftmals davon ab, sich dem Thema anzunehmen. Der direkte Erfolg einer Investition in ein Diversity Management ist zudem schlecht messbar. Investitionen in Unternehmenskultur rechnen sich, aber nicht in einer Input-Output-Rechnung. Der Gewinn erscheint kontextspezifisch und eher verzögert, nicht selten zu verzögert für ungeduldige Manager und Personalverantwortliche. Und manche Maßnahme erscheint im Moment ihres Erfolgs bereits wieder als Selbstverständlichkeit.

Das Fehlen von Bemühungen um Diversity dagegen kostet unmittel-

sozialen „Nebeneffekten“. Zudem ist Henkel eines der internationalsten Unternehmen Deutschlands. Weltweit arbeiten 55.000 Menschen aus über 110 Nationen zusammen. Wir als Betriebsrat finden es gut, dass zunehmend erkannt wird, wie viel Potenzial in einer solchen kulturellen Vielfalt steckt. Heterogene Teams arbeiten viel kreativer und innovativer zusammen.

Redaktion: Welche Ziele verfolgen Sie mit dem Diversity Management?

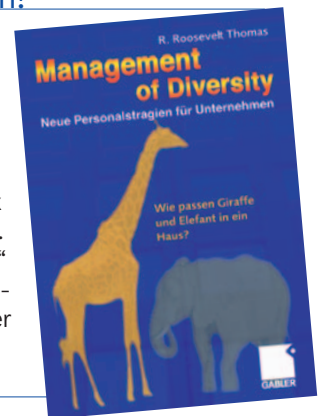
Winfried Zander: Ziel ist es, die Henkel-Belegschaft noch internationaler und vielfältiger zu machen. Ein erster Schritt dazu ist, das Thema aktiv extern und intern zu kommunizieren und die Vorteile deutlich zu machen. Konkret heißt es auch, die Rahmenbedingungen für Väter und Mütter zu verbessern; zum Beispiel durch Kinderbetreuung oder flexible Arbeitszeiten. Daneben befasst sich Diversity Management mit den Auswirkungen der demografischen Entwicklung auf die Mitarbeiterstruktur. Die Erhaltung der Gesundheit ist dabei nicht nur für ältere Kollegen wichtig. Die Prävention muss schon früh ansetzen. Zu beiden Themen gibt es am Standort Düsseldorf Arbeitskreise, in denen Mitarbeiter und Arbeitnehmervertreter gemeinsam an Lösungen arbeiten.

Redaktion: Henkel hat eine Diversity Managerin – spürt man Veränderungen, gibt es Erfolge?

Winfried Zander: Die Schaffung der Funktion einer globalen Diversity Managerin hat das Thema vorangetrieben. Man spürt, dass es mehr und mehr in den Köpfen ankommt. Die Geschäftsführung hat zum Beispiel eine Vorgabe eingeführt, wenn es um die Vergabe neuer Stellen geht: Einer unter den letzten drei Kandidaten, die zur Auswahl stehen, muss jemand sein, der die Vielfalt-Kriterien in Hinblick auf Alter, Ge-

Hinweis der Redaktion: Zu verschenken!

Aus dem aktuellen Programm des Gabler Verlags haben wir drei Exemplare des Buches „Management of Diversity“ erhalten, das R. Roosevelt Thomas verfasst hat. Diese wollen wir an Leserinnen und Leser von „der Betriebsrat“ weiterreichen. Wer ein Exemplar erhalten möchte, wird gebeten, uns per Fax (02381/97223015) oder E-Mail (info@redaktion-dbr.de) unter dem Stichwort „Diversity Management“ Namen und vollständige Anschrift mitzuteilen. Einsendeschluss ist der 30.11.2008. Die Verlosung der Bücher erfolgt unter Ausschluss des Rechtswegs.



bar, und zwar in den meisten Fällen Geld. Der demografische Wandel, die Veränderung der Rollen von Männern und Frauen, die gerichtliche Einforderung von Gleichbehandlung und Chancengleichheit können sehr schnell teuer werden für Unternehmen, die sich dem Diversity Management verschließen. Der Kampf um Fachkräfte, Kunden und Märkte kann nur bestanden werden in Unternehmen, die ihr Image in Bezug auf Diversity pflegen. Der Verbraucher ist stark, und wenn er jemanden als diskriminierend wahrnimmt, setzt er sehr schnell seine Macht ein. Diese Erfah-

rung mussten bereits viele Unternehmen machen.

Wenn Sie das alles noch nicht überzeugt: Denken Sie an alte Kathedralen. Wenn Sie sich in die Zeit ihrer Entstehung zurückversetzen, dann werden Sie ein babylonisches Sprachgewirr vernehmen. Denn auf der Baustelle arbeiten Fachleute aus aller Herren Länder mit unterschiedlichen Fähigkeiten, Erfahrungen und Sichtweisen. Durch sie sind grandiose Bauwerke entstanden, die auch heute noch faszinieren. Wann also beginnen Sie in Ihrem Unternehmen, die Ressource „Vielfalt“ zu nutzen? ■

schlecht oder Nationalität erfüllt – allerdings ohne vorgegebene Quoten. Letztlich bekommt der oder die Beste den Job. Der Betriebsrat unterstützt diesen Ansatz. Auch wenn die konkrete Umsetzung sicherlich nicht immer einfach ist.

Ein weiteres Beispiel ist die Kinderbetreuung: Henkel hat in den vergangenen Jahren das Betreuungsangebot stetig erhöht. Im Oktober 2008 haben wir am Standort Düsseldorf unsere zweite betriebliche Kindertagesstätte eröffnet. Dort werden Kinder ab einem Alter von vier Monaten betreut.

Auch die Förderung von Frauen in Führungspositionen ist ein Thema, das auf der Agenda steht. Mit einem Anteil von rund 25 % weiblicher Führungskräfte liegen wir im Durchschnitt. Damit können wir nicht zufrieden sein – zumal der Frauenanteil abnimmt, je höher die Führungsebene ist. Deshalb müssen wir weiter daran arbeiten.

Redaktion: Welche Tipps können Sie Betriebsräten geben, die sich mit dem Diversity Management beschäftigen möchten?

Winfried Zander: Zunächst erst einmal, sich überhaupt mit dem Thema zu beschäftigen. Globalisierung und demografischer Wandel sind Trends, denen sich kein Unternehmen entziehen kann. Wenn man aktiv agieren und nicht passiv reagieren möchte, muss man jetzt beginnen und nicht erst in ein paar Jahren. Ein erster Schritt ist, das Bewusstsein dafür zu schärfen, dass Diversity einen wichtigen Beitrag zur wirtschaftlichen Stärke eines Unternehmens leistet. Sehr wichtig ist die Unterstützung seitens der Geschäftsführung. Ohne diesen Rückhalt funktioniert es nicht. Außerdem muss Diversity Management immer langfristig angelegt sein. Das Bewusstsein für das Thema muss sich in der Unternehmenskultur verankern. Und das braucht seine Zeit. ■ (MW)