



DIVERSITY

Pressespiegel & Informationsmaterial

Weitere Texte und Informationen:

Diversity-Informations-Portal: www.ungleich-besser.de
Beratung, Dienstleistungen & Produkte: www.diversity-consulting.de

Marktviefalt nutzen: www.diversity-marketing.de
Downloads, Studien & Bücher: www.diversity-wissen.de

Europäisches Informations-Portal: www.european-diversity.com
Internationale Beratungs-Angebote: www.mi-st.com

© Konzept und Bild / VISUM



UNTERSCHIEDE und Übereinstimmungen: Diversity Management, also die Förderung der Vielfalt in Belegschaften, schärft dafür den Blick und schafft so Wettbewerbsvorteile.

Vielfalt fördern im Unternehmen

PRAXISSTUDIE. Vielfalt in Unternehmen zu managen, gewinnt in Deutschland an Bedeutung, so eine aktuelle Studie. Sie widerlegt den Vorwurf, beim so genannten Diversity Management handle es sich um ein Modethema. Die befragten Unternehmen gaben an, ihr Diversity-Engagement weiter auszubauen. Von Michael Stuber

Als Instrument der Unternehmensführung beschreibt Diversity die Gesamtheit der Maßnahmen zur Anerkennung und Wertschätzung von Unterschiedlichkeiten in einer Organisation. Ziel dieses Managementansatzes ist die optimale Einbeziehung und effektive Förderung aller Fähigkeiten und Potenziale der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eines Unternehmens.

Wie es um diese Disziplin bestellt ist, erkundete jüngst die Diversity Praxis Studie (DPS) durchgeführt von der Beratungsgesellschaft „Ungleich Besser Diversity Consulting“ in Kooperation mit der Fachhochschule Würzburg-Schweinfurt und dem *PERSONALmagazin*. Die Studienautoren untersuchten hier Akti-

vitäten, Erfolge und Herausforderungen des Diversity Managements deutscher Unternehmen.

Zunächst ist in den untersuchten 46 deutschen Unternehmen eine Vielzahl an Verständnisebenen und Ansätzen zu „Diversity“ anzutreffen. Drei Viertel der Unternehmen beschreiben mit dem Begriff das Phänomen „Vielfalt“, insbesondere Differenz (Verschiedenheit). Diese Vielfalt wird meist durch die so genannten Kerndimensionen illustriert, die unterschiedlich häufig erwähnt werden: Alter, Behinderung, Geschlecht, ethnisch-kulturelle Prägung, Religion beziehungsweise Weltanschauung sowie sexuelle Orientierung. Knapp die Hälfte der befragten Unternehmen deckt mit ihrer Definition von Diversity zudem explizit einen nutzenstiftenden Effekt ab.

Vorteile durch Diversity

Die größten Vorteile von Diversity entstehen nach Ansicht der befragten Unternehmen auf der Mitarbeiterenebene: 61 Prozent gehen von einem erfolgreicherem Zugang zu qualifizierten Bewerbern aus, 57 Prozent erwarten eine verbesserte Zusammenarbeit, 48 Prozent eine erhöhte Loyalität und Motivation der Beschäftigten. Das kann folgende Ursachen haben: Zum einen wird dank Diversity Management der Pool an qualifizierten Bewerbern vergrößert, da die Ansprache und Auswahl von Bewerbern erweitert wird. Zum anderen verbessern sich die Mitarbeiterbeziehungen durch die Berücksichtigung von Unterschieden.

Managing Diversity geht davon aus, dass Unternehmen die Kundennähe und den Markterfolg optimieren, wenn die Vielfalt der Belegschaft die Vielfalt des Markts widerspiegelt. Beispielsweise kennen MitarbeiterInnen mit Migrationshintergrund die jeweiligen kulturellen Besonderheiten oftmals besser und können diese Kenntnisse einbringen. Dass mithilfe von Managing Diversity Vorteile im Marketing erzielt werden, betont ein Drittel der befragten Unternehmen: Sie erwarten vor allem einen verbesserten Kundenkontakt; immerhin 15 Prozent gehen von steigenden Marktanteilen durch Diversity aus.

Zukunftssicherung dank Diversity

Fragt man nach der Wirtschaftlichkeit des Ansatzes, müssen zusätzlich ökonomische, gesellschaftliche und kulturelle Trends in den Blick genommen werden, die Unternehmen berücksichtigen müssen, um Kosten und Nachteile zu vermeiden oder überhaupt ihr Überleben zu sichern. Dazu zählt unter anderem die Internationalisierung, der demographische Wandel oder die Zunahme nicht-traditioneller Lebensstile.

Den größten Nutzen stiftet Managing Diversity nach Einschätzung der Befragten für die zunehmende Ethikorientierung. 61 Prozent sehen Fragen der Nachhaltigkeit eng mit Diversity verbunden. Dies lässt vermuten, dass Diversity tendenziell als sozialpolitisches oder moralisch begründetes Konzept verstanden wird. Weitere 57 Prozent der befragten Unternehmen sehen einen hohen Nutzen von Diversity im Zusammenhang mit der Globalisierung. Mit den Themen EU-Osterweiterung und



europäische Integration wird Diversity dagegen in unserer Befragung kaum in Verbindung gebracht.

Zu den wichtigsten demographischen Veränderungen zählen aus Sicht der Befragten die wachsende Bedeutung von Frauen für den Arbeits- und Absatzmarkt (80 Prozent), die Alterung der Gesellschaft, der Belegschaften und der Märkte (78 Prozent) sowie der Umstand, dass ethnische Minderheiten zunehmende Potenziale für den Arbeits- und Absatzmarkt bieten (35 Prozent). Diversity greift diese demographischen Entwicklungen in einem konsistenten Rahmen auf und berücksichtigt Wechselwirkungen zwischen den verschiedenen Themen, die bislang wenig beachtet wurden.

Chancengleichheitsmanagement, generationsübergreifendes Altersmanagement und interkulturelles Management erhalten mehr Aufmerksamkeit und Akzeptanz. Auch der Wertewandel wird berücksichtigt. Als wichtigsten Trend in diesem Bereich nennen 72 Prozent der befragten Unternehmen den zunehmenden Wunsch der MitarbeiterInnen nach Selbstverwirklichung und Flexibilität. Diversity greift diesen Trend durch die Fokussierung auf individuelle Situationen, Ziele und Stärken auf.

Erfolge und Herausforderungen

Einen Schwerpunkt der Studie bilden die Auswirkungen der EU-Antidiskriminierungsrichtlinien. Als größte Herausfor-

derung sehen die meisten Befragten in diesem Zusammenhang die eigentliche Umsetzung der Richtlinien in der eigenen Organisation. Verbindliche Leitlinien gegen Diskriminierung wurden als die häufigste und gleichzeitig als die erfolgreichste Aktivität angegeben. In den weiteren Schwerpunktbereichen der Studie „Externe Kommunikation von Diversity“ und „Demographischer Wandel, Alter & Diversity“ zeigen die Ergebnisse, dass die befragten Unternehmen ihr Engagement im Bereich Diversity ausweiten. So planen 28 Prozent der Unternehmen, Diversity künftig im Rahmen ihres Personalmarketings aufzugreifen, 54 Prozent nutzen Diversity hierfür bereits. Als besonders erfolgreiche Kommunikationsmaßnahmen zu Diversity werden Darstellungen auf Unternehmenswebsites und in Geschäftsberichten genannt. 59 Prozent der Unternehmen präsentieren ihr Diversity-Engagement bereits im Internet, weitere 22 Prozent planen, das Internet zukünftig zur Kommunikation von Diversity zu nutzen.

Ein wichtiges Personalthema

Die Anzahl der Studienteilnehmer (46) zeigt den Bedeutungszuwachs von Managing Diversity in Deutschland. Noch vor kurzem wäre nicht mit einer solchen Zahl zu rechnen gewesen. Allerdings erhält Managing Diversity bislang fast ausschließlich als Personalthema Aufmerksamkeit. In diesen Bereich fallen die meisten Maßnahmen und der Großteil der erwarteten Vorteile. Als Konzept zur Steigerung der Attraktivität an den Finanzmärkten, zur Ausweitung des Markterfolgs und zur Vorbeugung vor Imageschäden wird Diversity erst schrittweise entdeckt. ●

Autor: Michael Stuber ist Diplom-Wirtschafts-Ingenieur sowie Gründer und Inhaber der Kölner Ungleich Besser Diversity Consulting, die sich auf Diversity Management und Marketing spezialisiert hat. Seit 1997 führt er als „Diversity-Pionier“ europaweit Grundlagenstudien zu Diversity durch, entwickelt Modelle und berät private wie öffentliche Organisationen bei der Umsetzung von Diversity. Er betreibt das Informationsportal www.ungleich-besser.de, die Diversity Liga und gibt den Diversity-Newsletter heraus.

➔ SERIE

Vier wichtige Dimensionen von Diversity

Die EU-Antidiskriminierungsrichtlinien erhöhen den Druck, sich mit dem Management der Vielfalt im Unternehmen zu befassen. Wir starten dazu im März eine Serie.

Managing Diversity strebt als business-orientierter Ansatz die Steigerung von Produktivität und Markterfolg und damit des Gesamterfolgs eines Unternehmens an. KundInnen, Belegschaften und GeschäftspartnerInnen stellen sich in Zeiten der Globalisierung zunehmend vielfältig dar. Im Zuge der Alterung der Gesellschaft ist ein Fachkräftemangel in Deutschland absehbar – der Mittelstand hat bereits damit zu kämpfen. Um diesen Herausforderungen zu begegnen, erscheint es erforderlich, ältere MitarbeiterInnen, Frauen oder Menschen mit Migrationshintergrund stärker als bislang bei Einstellungen oder Beförderungen sowie beim Marketing zu berücksichtigen.

Neben gesellschaftlichen und kulturellen Veränderungen ergibt sich zudem aufgrund künftiger rechtlicher Rahmenbedingungen die Notwendigkeit, die Praxis des Personalmanagements auf ihre Neutralität gegenüber den sechs Kerndimensionen von Diversity (Alter, Behinderung, Geschlecht, ethnisch-kulturelle Prägung, Religion/Weltanschauung sowie sexuelle Orientierung) zu überprüfen. Dies wird erforderlich, da die EU-Antidiskriminierungsrichtlinien in Deutschland eins zu eins umgesetzt

werden. Daraus ergibt sich, dass Arbeitgeber ihre Personalinstrumente und ihre Unternehmenskultur diskriminierungs- und belastungsfrei gestalten müssen, um sich gegen etwaige Klagen wehren und Imageschäden vermeiden zu können. Diversity ermöglicht, die Konsequenzen eines Antidiskriminierungsgesetzes auf eine positive, erfolgsorientierte Weise aufzugreifen.

In einer Serie stellen wir ab März Themen, Praxisbeispiele, Handlungsempfehlungen und Studienergebnisse zu Managing Diversity vor. In den folgenden vier Ausgaben des *PERSONALmagazins* werden wir folgende Themen für Sie näher beleuchten:

- Alter (Age Diversity)
- Geschlecht (Gender Diversity)
- Behinderung
- kulturelle Vielfalt

Die Beiträge stellen dar, wie der Ansatz Diversity konkret umgesetzt werden kann. Die Erfahrungen führender Unternehmen in Deutschland dienen zur Illustration der Studienergebnisse von DPS und von Empfehlungen aus der Literatur.

Weitere Info: www.ungleich-besser.de/dps



GEMISCHTE BELEGESCHAFTEN bringen dem Unternehmen Vorteile in Sachen Kreativität, Problemlösungsfähigkeit, Arbeitsteilung und Kundennähe.

Kulturelle Vielfalt systematisch nutzen

DIVERSITY. Multi-Kulti-Restaurants, Ethno-Pop und Fernreisen haben derzeit Hochkonjunktur. Die deutsche Wirtschaft jedoch muss erst noch die Potenziale entdecken, die kulturell vielfältige Beschäftigte und Kunden mit Migrationshintergrund bieten. Der Ansatz „Diversity“ erleichtert den Zugang. Von Michael Stuber

Entwicklungen wie die Alterung der Gesellschaft und die europäische Integration tragen dazu bei, dass die Bevölkerung in Deutschland ethnisch, kulturell und religiös vielfältiger wird und Menschen mit

Migrationshintergrund einen immer größeren Teil der Bevölkerung ausmachen. In Deutschland

leben derzeit rund 7,3 Millionen Ausländer. Zusammen mit Eingebürgerten, Aussiedlern und Kindern aus binationalen Ehen sprechen wir von über 14 Millionen Menschen in Deutschland, die einen Migrationshintergrund aufweisen. Das ist fast jeder fünfte Einwohner.

Zudem ergeben sich aus der Internationalisierung der Märkte und der Unternehmen sozial und kulturell immer vielfältigere Belegschaften, Kunden und Geschäftspartner. Unternehmen müssen aber Kompetenzen

im Umgang mit kultureller Vielfalt entwickeln, um die Potenziale von Migranten zu nutzen und im internationalen Wettbewerb um Fachkräfte mithalten zu können. Als Folge der Alterung unserer Gesellschaft werden Schätzungen zufolge im Jahr 2020 allein in Westdeutschland mehr als 2,5 Millionen Menschen mit abgeschlossener Berufsausbildung fehlen. Engpässe an Fachkräften werden dann vor allem durch die Ausbildung und Beschäftigung von Mitarbeitern mit Migrationshintergrund auszugleichen sein. Mitarbeiter, die sich aufgrund ihres kulturellen oder religiösen Hintergrunds oder ihrer Hautfarbe benachteiligt oder ausgegrenzt fühlen, werden jedoch nicht im gewünschten Maß produktiv sein. Diversity zielt daher auf die Anerkennung unterschiedlicher Sichtweisen, Ideen, Fähigkeiten und Potenziale ab. Dabei sind Fragen der Geisteshaltung, der Überzeugungen und Grundwerte mindes-

tens so wichtig wie praktische Maßnahmen. Das Thema Interkultur erscheint insofern zuweilen abstrakt. Handfester stellen sich Teilbereiche dar, die die aktive Einbeziehung („Inklusion“) vielfältiger Mitarbeiter thematisieren, über die vorhandene Stärken systematisch genutzt werden. Diese basieren unter anderem auf der ethnisch-kulturellen Prägung eines Menschen, die eine der sechs Kerndimensionen von Diversity, die vom künftigen Antidiskriminierungsgesetz abgedeckt sein werden, darstellt. Zur grundlegenden Sensibilisierung für vielfältige Unterschiede führt beispielsweise der Cateringdienstleister Aramak Workshops für Auszubildende durch, die die Akzeptanz und Integration verbessern sollen. Das Unternehmen bietet auch ein spezielles Coaching für seine ausländischen Führungskräfte an.

Fachkräfte aus dem Ausland

Bislang ist Interkulturalität am Arbeitsplatz für die meisten deutschen Unternehmen kein Thema. Zu diesem Ergebnis kommt die aktuelle Diversity-Praxis-Studie (DPS) von Ungleich Besser Diversity Consulting. Nur 35 Prozent der befragten Unternehmen gehen davon aus, dass ethnische Minderheiten ein zunehmendes Potenzial für den Absatz- und Arbeitsmarkt darstellen. Gerade einmal zwei Prozent der Befragten sehen die wachsende religiöse Vielfalt als einen bedeutenden Trend an. Die vielfältigen Fähigkeiten von Hochqualifizierten aus anderen Kulturen zu nutzen, scheint bislang nicht zum Selbstverständnis deutscher Manager zu passen. Und das, obwohl gerade das Potenzial ethnisch-kulturell vielfältiger Akademiker wächst und eine wichtige Ressource für Arbeitgeber darstellt. Lag der Anteil ausländischer Studierender 1992 noch bei 6,8 Prozent, so machte diese Gruppe im Wintersemester 2003/2004 bereits 12,1 Prozent aller Studierenden aus. Die Rekrutierung von Fachkräften mit Migrationshintergrund gewinnt also auch aufgrund des steigenden Qualifikationsniveaus an Bedeutung. Gleichzeitig besteht der Wunsch vieler Menschen, in multikulturellen Umfeldern zu arbeiten. Wollen sich Unternehmen als „Employer of Choice“ etablieren, gehört kulturelle Vielfalt zum Arbeitsplatz ebenso dazu, wie eine aufgeschlossene Unternehmenskultur. Das Bio-



technologieunternehmen Across Barriers änderte seine bisherige Einstellungspraxis und rekrutiert neue Talente auch über Kontakte zu Bildungsinstitutionen, die eng mit Migranten zusammenarbeiten.

Um vorhandene Potenziale bestmöglich nutzen zu können, müssen Barrieren abgebaut werden. So bietet der Fahrzeughersteller Ford seinen türkischen Beschäftigten Deutschsprachkurse an. Denn oft sind Sprachschwierigkeiten die Ursache dafür, dass die Qualifikationen von Menschen mit Migrationshintergrund nicht in vollem Maß für den Unternehmenserfolg genutzt werden. Umgekehrt veröffentlicht die Ford Freizeit Organisation (FFO) ihr Angebotsprogramm seit 1961 auch in türkischer Sprache, um so Beschäftigten türkischer Herkunft den Zugang zu den angebotenen Freizeitaktivitäten zu erleichtern. Inzwischen hat sich ein türkisches Mitarbeiternetzwerk etabliert, die „Turkish Resource Group“ – sie bietet gegenseitige Hilfestellungen und fungiert als Ansprechpartner, zum Beispiel für die Marketingabteilung, wenn es darum geht, Kampagnen für den großen türkischen Markt in Deutschland zu entwickeln.

Erfolgreicher im Team

Das Zusammenleben und Zusammenarbeiten unterschiedlicher Kulturen wird jedoch unverhältnismäßig häufig mit Konfliktpotenzialen in Verbindung gebracht. Diversity wählt gezielt und bewusst eine positive Perspektive und sieht kulturelle Vielfalt als eine wichtige Ressource für Unternehmen an. Sei es mit Blick auf eine Verbesserung der Kreativität, der Problemlösungsfähigkeit, der Arbeitsteilung oder der Marktabdeckung. Wollen Unternehmen von interkulturellen Teams profitieren, muss der verbreitete Ethnozentrismus durchbrochen werden. Dieser beschreibt die Tendenz von Menschen, ihre eigene Kultur zum alleinigen Maßstab zu erheben. Unbewusst wird dabei häufig die Ansicht vertreten, dass unsere Art, Dinge zu tun, anderen überlegen ist. Damit werden andere Kulturen abgewertet, ihre Besonderheiten gelten als fragwürdig oder sogar „schlecht“. Eine effiziente Möglichkeit, Grundlagen für den erfolgreichen Umgang mit kultureller Vielfalt zu vermitteln, bieten E-Learning-Programme (zum Beispiel [\[www.personal-magazin.de\]\(http://www.personal-magazin.de\)\). Diese vermitteln Konzepte wie „Empathie“ und helfen, eigene Vorbehalte gegenüber anderen interaktiv kennen zu lernen und abzubauen.](http://www.e-diver-</p></div><div data-bbox=)

Das Bewusstsein für unsere eigene Kultur stellt einen wichtigen Schritt für das Verständnis kultureller Unterschiede im Denken, Fühlen und Handeln dar. Es bildet eine wesentliche Voraussetzung für die erfolgreiche Interaktion im Team. Interkulturelle Diversitytrainings wie das Studienmodul „Managing Diversity“ der Volkswagen Autouni bieten effektive Hilfestellungen, um mit größerer Sensibilität häufiger über den Tellerrand hinaus zu schauen und neue Wege zu beschreiten. Gerade bei Auslandseinsätzen wird dies unmittelbar erforderlich. Mitarbeiter der Bosch-Gruppe werden daher gemeinsam mit ihren Partnern auf Auslandsaufenthalte sowohl durch einen Sprachunterricht als auch durch interkulturelle Trainings vorbereitet, die für die neue und meist ungewohnte Kultur sensibilisieren.

Neue Kundengruppen erschließen

Vielfältige Mitarbeiter erleichtern auch das Erschließen neuer Kundengruppen, da sie die Erwartungen und Umgangsformen der jeweiligen kulturellen Gruppen oftmals besser kennen. Menschen mit Migrationshintergrund stellen in Deutschland einen vielfach unterschätzten Absatzmarkt – mit einer beträchtlichen Kaufkraft aber auch unterschiedlichen Konsumgewohnheiten und Präferenzen – dar. Daher setzt die Deutsche Telekom gezielt Vertriebspersonal mit Migrationshintergrund ein, um kulturell vielfältige Kunden bestmöglich zu beraten. In ausgewählten Verkaufsstellen wird ein multilingualer Service angeboten, in einem Berliner T-Punkt findet die Kundenberatung gar in sechs verschiedenen Sprachen statt. Zusätzlich können Unternehmen von kultureller Vielfalt profitieren, indem sie auch das nationale Marketing durch Multikulti-Teams optimieren lassen. Unterschiedliche Menschen werden in einem aufgeschlossenen Umfeld durch unterschiedliche Perspektiven kreative Ideen einbringen.

Mit der Umsetzung des Antidiskriminierungsgesetzes in Deutschland wird sich die Frage stellen, inwieweit Arbeitgeber verpflichtet sind, auf religiöse Bräuche und

Bedürfnisse der Beschäftigten einzugehen. Bereits nach der bisherigen Rechtsprechung sind Unternehmen angehalten, religiöse Belange wie Gebetspausen oder arbeitsfreie Samstage für jüdische Beschäftigte zu berücksichtigen – allerdings nur insoweit sie den betrieblichen Belangen nicht entgegenstehen. Die britische Barclays Bank zeigt, wie der religiösen Vielfalt der Beschäftigten Rechnung getragen werden kann. Das Unternehmen richtete so genannte „Multi-Faith Quiet Rooms“ ein. Diese stillen Andachtsräume dienen Mitarbeitern unterschiedlicher religiöser Prägung als Gebets- oder Meditationsräume. Kulturelle und religiöse Besonderheiten sollten auch bei Speiseangeboten in der Betriebskantine oder bei Betriebsfeiern Berücksichtigung finden: So sollte neben vegetarischem Essen auch regelmäßig halal, kosher oder rindfleischfrei gekocht werden. Diese Angebote werden nicht nur von Angehörigen entsprechender Gemeinschaften gerne genutzt, sie senden auch ein wichtiges Integrationssignal an die Belegschaft. Mit Blick auf religiöse Feiertage sollten Unternehmen keine Pflichtveranstaltungen an den betroffenen Tagen durchführen oder wenn möglich eine Freistellung anbieten. Dies würden auch Christen erwarten, die in einem „fremden“ Land arbeiten.

Breite Akzeptanz schaffen

Diversity unterscheidet sich von früheren Interkulturansätzen. Das Konzept gibt keine Anweisungen über „richtiges“ Verhalten in oder gegenüber anderen Kulturen. Diversity strebt an, auf Basis eines kulturellen Selbstbewusstseins eine größere Offenheit zu entwickeln und andere Sichtweisen bewusst und gezielt in das eigene Handeln einzubeziehen. Durch die Verknüpfung mit anderen Vielfaltsthemen wie Alter oder Geschlecht, die in anderen Kulturen andere Stellenwerte aufweisen, entsteht ein ganzheitlicher Rahmen, der auf größere Akzeptanz stößt als fokussierte Ansätze. Diversity ermöglicht, aus kultureller Vielfalt innerhalb und außerhalb des Unternehmens systematisch Nutzen zu ziehen. ●

Autor: Michael Stuber ist Gründer von Ungleich Besser Diversity Consulting, Köln, und Trainingsanbieter: www.e-Diversity.de

Für eine bessere Welt

DIVERSITY. Das geplante Antidiskriminierungsgesetz (ADG) verursacht in den Gesichtern deutscher Wirtschaftsvertreter schon jetzt blankes Entsetzen. Dabei stehen Antidiskriminierungsaktivitäten schon längst auf der Tagesordnung vieler Unternehmen – auch in Deutschland.

Die Katastrophe scheint nahe. Dem ohnehin schon auf der Intensivstation liegenden Patienten »Wirtschaftsstandort Deutschland« droht ab Mai ein weiterer Kreislaufkollaps. Dann wird voraussichtlich das neue Antidiskriminierungsgesetz in Kraft treten. Und schweren Schaden anrichten: »Dieses Gesetz behindert sowohl in der Region ansässige Arbeitgeber als auch Arbeitnehmer beim Einstellungsprozess. Besonders Arbeitslose werden das Nach-

sehen haben«, befürchtet etwa Michael Ruiss, Vorsitzender des Regionalverbandes Rhein/Main des Bundesverbandes Junger Unternehmer. Ernsthafte Sorgen macht sich auch Arbeitgeberpräsident Dieter Hundt. Er hält ein »Eldorado für Anwälte« für wahrscheinlich, und Unions-Arbeitsmarktpolitiker Karl-Josef Laumann sieht in dem Gesetz »einen weiteren Schritt, das Land bürokratischer zu machen«.

Wird das Land tatsächlich Schaden nehmen, weil ein Gesetz Ungleichbehandlungen verhindern soll und dabei auf ethnische Herkunft, Geschlecht, Religion oder Weltanschauung, Behinderung, Alter und sexuelle Orientierung abstellt? Benachteiligt das ADG Firmen im Wettbewerb, wenn es ihnen untersagt, Bewerber ausschließlich wegen des Alters abzuweisen? Oder ihnen gebietet, Frauen das gleiche Gehalt zu zahlen wie ihren männlichen Kollegen? Können lediglich Anwälte der Zukunft frohgemut entgegensehen? Oder Gehörlose und Rollstuhlfahrer, die möglicherweise um die Wette klagen, wer von beiden schlimmer benachteiligt wurde?

Unbegründete Ängste

Michael Stuber, Gründer und Inhaber der Kölner Beratungsfirma UngleichBesser Diversity Consulting, hält derlei Ängste für unbegründet. Stuber berät seit acht Jahren Firmen zu Diversity, eine Managementmethode, die sich für Vielfalt im Unternehmen stark macht und dabei auch den Benefit im Visier hat. »Ich rechne auf keinen Fall mit einer Prozesslawine«, sagt Stuber und begründet seine Ansicht unter anderem mit der verpufften Aufruhr um § 611a BGB, der sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz verbietet: Bei dessen Einführung habe man ebenfalls vermutet, Frauen würden wegen jeder Kleinigkeit einen Prozess anstrengen. »Das ist nicht passiert«, sagt Stuber. »Und es wird auch mit dem ADG nicht passieren.«

Auch einem anschwellenden Bürokratismus erteilt der frühere Personalberater eine klare Absage: »Ich weiß aus eigener Erfahrung, wie gut und wichtig es bei Recruiting, Beurteilung oder Beförderung ist, klare Richtlinien zu haben. Wer sich auf objektive Kriterien stützen kann, hat bessere Möglichkei-

Jeder Mensch ist anders, aber alle sollen die gleichen Chancen haben – so will es das neue Antidiskriminierungsgesetz.



ten, eine Entscheidung zu begründen.« Für eine professionelle Personalabteilung seien transparente Dokumentationen solcher Entscheidungen ohnehin selbstverständlich. »Einen Mehraufwand sehe ich deshalb nicht«, sagt Stuber.

Die in Deutschland kursierenden Ängste vor dem ADG erklärt der Diversity-Experte mit Erkenntnissen aus der Systemtheorie, die zutage gefördert hätten, dass Unternehmen zu sehr starken Reproduktions- und Vereinheitlichungstendenzen neigten. Dieses Phänomen sei in Kleingartenkolonien genauso zu beobachten wie in Großkonzernen. Es drücke sich in Unternehmen dadurch aus, dass immer wieder Menschen eingestellt würden, die ähnliche Charaktermerkmale aufwiesen wie die, die schon dort arbeiteten. »Weil diese Verhaltensmuster typisch für Menschen sind, tritt man dem neuen Gesetz skeptisch gegenüber«, vermutet Stuber. Die Menschen hätten Angst, außerhalb ihres Wohlfühlbereichs zu agieren, mit Menschen, die anders sind.

Preisgekrönte Vorbilder

Distanz vor dem Fremden – diese Haltung mag zurzeit in vielen Unternehmen dominieren. Doch sie scheint einem neuen Selbstverständnis vom innerbetrieblichen Zusammenleben zu weichen. Ein Indiz ist der Preis »Deutschlands beste Arbeitgeber«, den das Wirtschaftsmagazin »Capital« zum dritten Mal vergeben hat. Der Preis rückt die Mitarbeiterorientierung und Corporate Social Responsibility von Unternehmen in den Blickpunkt. Dazu zählen die Veranstalter des Wettbewerbs »Lebenslanges Lernen«, »Gleichheit der Geschlechter« und »Vielfalt«.

Als Sieger der diesjährigen Runde gingen der Softwarekonzern SAP, Microsoft Deutschland und das Modeversandunternehmen Lands' End hervor. Beteiligt hatten sich 110 Unternehmen, deren Mitarbeiter nach der Arbeitgeberattraktivität

ADG-STRATEGIE

Drei-Schritte-Prophylaxe

- Auditierung der Personalprozesse
- Betriebsvereinbarungen
- Prävention durch Training

befragt wurden. Dazu verschickte das Forschungsinstitut psychonomics AG in Köln insgesamt 36.000 Fragebögen.

Bestechend auch das Abschneiden des Pharmaunternehmens Lilly Deutschland. Es gewann zum zweiten Mal hintereinander den Sonderpreis »Chancengleichheit der Geschlechter«. Ausschlaggebend für die Spitzenposition war, dass 89 Prozent der Beschäftigten meinen, bei Lilly eine guten Arbeitsplatz zu haben. Eine Einschätzung, die Personaldirektor Roland Kutschenko nur bestätigen kann: »Einer unserer höchsten Werte ist der Respekt für den Menschen. Dazu gehört auch Chancengleichheit – sowohl zwischen Männern und Frauen als auch zwischen älteren und jüngeren Mitarbeitern.« Diese Meinung vertraten bei der Umfrage sogar 91 Prozent der Mitarbeiter über 55 Jahre.

Anderorts geht man das Thema Antidiskriminierung ebenfalls offensiv an. Beim Autobauer Ford in Köln nimmt sich bereits seit langem eine Mobbing-Anlaufstelle innerbetrieblicher Zwistigkeiten an. Auch für die Trainergilde ist der Kampf gegen Vorurteile und Belästigung längst ein Thema. So analysierte etwa die Trainerin und Beraterin Vera Tragmann vom Kölner Weiterbildner IQentis zur Mobbing-Prophylaxe mit Besuchern der Messe »Zukunft Personal 2004« anhand eines Films unangenehme Alltagssituationen. Und der Versicherungskonzern Axa anonymisiert in Frankreich seit Januar alle online eingehenden Bewerbungen, um Diskriminierungen zu verhindern.

Dass derlei Bestrebungen für mehr Chancengleichheit in Unternehmen keine Ausreißer sind, belegt die Studie »Diversity & Antidiskriminierung in der betrieblichen Praxis« von UngleichBesser Diversity Consulting. Die Kölner untersuchten europaweit, wie Unternehmen die Vorgaben der Europäischen Union umsetzen und sich auf die neue Antidiskriminierungsgesetzgebung vorbereiten.

Die Antworten der Studie zeigen, dass viele Unternehmen in Europa gut gerüstet sind. Denn 69 Prozent der Befragten berücksichtigen bereits die Themen Antidiskriminierung und Belästigung in Betriebsvereinbarungen beziehungsweise in ihrem Code auf Conduct oder einer Sozialcharta. Weitere 15 Prozent der 68 von UngleichBesser befragten Firmen planen dies zu tun.

Zurückhaltung in Deutschland

Darüber hinaus verfolgen Unternehmen laut Studie eine Schritt-für-Schritt-Strategie: Nach den Polices rangieren Auditierungen der Prozesse im Personalmanagement auf Platz zwei, wobei 52 Prozent der Unternehmen bereits darauf zurückgreifen und weitere 25 Prozent dies planen. Aktivitäten zur Prävention mittels Kommunikation und Training folgen mit 49 Prozent; 30 Prozent planen dies.

Im internationalen Vergleich lässt die Untersuchung allerdings eine gewisse Zurückhaltung deutscher Firmen vermuten. Denn während die 55 befragten internationalen Unternehmen bereits 60 Prozent aller möglichen Aktivitäten zur Vorbereitung auf die EU-Richtlinien umgesetzt haben, sind lediglich 31 Prozent der befragten deutschen Unternehmen diesen Weg gegangen.

Im Hinblick auf mögliche Klagen könnte sich diese Zögerlichkeit schnell als Nachteil erweisen. Michael Stuber rät deshalb dazu, Vorkehrungen zu treffen. Als ideal erachtet er, mit einem Audit →

Anzeige

Die Bundesagentur für Arbeit (BA) beabsichtigt im Wege einer Öffentlichen Ausschreibung geeignete externe Lehrgangsstätten für die Durchführung von Prüfungslehrgängen und der Abschlussprüfung seiner Auszubildenden in Berlin und Brandenburg für den Zeitraum 18.04. – 04.05.2005 zu beauftragen. Bei Interesse an der Ausschreibung können Sie den Bekanntmachungstext im Bundesausschreibungsblatt oder auf der Internetseite der BA www.arbeitsagentur.de (dann weiter Service von A - Z / Veröffentlichungen / Öffentliche Ausschreibungen / Sonstige Liefer- und Dienstleistungen) einsehen.

CHECKLISTE

Das Antidiskriminierungsgesetz: Was kommt auf wen zu?

Geschäftsführung

- Prüfen Sie, welche Chancen die neue Gesetzgebung für Ihr Unternehmen bietet
- Stellen Sie sicher, dass Ihre Führungskräfte über das ADG informiert sind
- Erstellen Sie verbindliche Richtlinien (Betriebsvereinbarung, Policy oder Charta), die direkte und indirekte Diskriminierung sowie andere relevante Aspekte abdecken, und die klare Erwartungen an das Verhalten der Mitarbeiter enthalten

Personalleitung

- Überprüfen Sie bestehende Prozesse in den Geltungsbereichen des Antidiskriminierungsgesetzes auf Diskriminierungspotenziale und nehmen Sie gegebenenfalls Änderungen vor: Personalbeschaffung (Suche, Auswahl), Arbeitsbedingungen (Arbeitsplatz, Arbeitszeit, Arbeitsunterstützung, Arbeitsentgelt) sowie Personalabbau
- Legen Sie ein transparentes Verfahren für den Umgang mit Beschwerden fest, das Vorge-

setzte, Personalabteilung und Betriebsrat sowie weitere neutrale Beteiligte vorsieht

Personalentwicklung

- Überprüfen Sie, ob mit allen Mitarbeitern in entsprechenden Positionen gleichermaßen Karrierepläne ausgearbeitet werden
- Analysieren Sie, ob Inhalte und Methoden der Weiterbildung für unterschiedliche Mitarbeitergruppen gleichermaßen zugänglich, relevant und effektiv sind
- Sensibilisieren Sie Mitarbeiter durch Trainings, um Diskriminierung und Belästigung oder Mobbing gezielt zu vermeiden

Unternehmenskommunikation

- Informieren Sie alle Mitarbeiter über das Antidiskriminierungsgesetz
- Nutzen Sie verschiedene Medien (Poster, Broschüren, Faltblätter, Intranet, Internet), um Maßnahmen zu verdeutlichen, die Diskriminierung in Ihrem Unternehmen verhindern
- Überprüfen Sie die interne und externe Kommu-

nikation (Bilder- und Themenauswahl, Sprachregelungen) auf ausgrenzende Wirkungen oder Botschaften

Führungskräfte

- Fördern Sie ein offenes und einbeziehendes Arbeitsklima und verdeutlichen Sie, dass keine Form von Geringschätzung oder Benachteiligung geduldet werden kann
- Handeln Sie selbst als Vorbild für Respekt, Aufgeschlossenheit, Fairness und Integration
- Belohnen Sie wertschätzendes Verhalten Ihrer Mitarbeiter

Mitarbeiter

- Überprüfen Sie Ihre eigene Wahrnehmung, Annahmen und Verhalten kritisch auf Verbesserungsmöglichkeiten und seien sie offen für andere Perspektiven
- Engagieren Sie sich für die Wertschätzung von Vielfalt, auch im privaten Umfeld
- Behandeln Sie Ihre Kollegen so, wie diese behandelt werden möchten.

Quelle: Ungleich Besser Diversity Consulting; www.ungleich-besser.de

→ der internen Prozesse zu beginnen und Stellenbeschreibungen, Anzeigentexte, Anforderungsprofile, Einstellungskriterien oder Personalbeurteilungskriterien ebenso auf etwaige Diskriminierungen zu durchleuchten wie Karrieremodelle, Weiterbildungen, Vergütungen, Abfindungen, Urlaub und Arbeitszeit.

Auf Vorwürfe vorbereitet sein

Als nächste Schritte sollten dann Leitlinienerstellung sowie Prävention durch Aufklärung und Training erfolgen. »Eine wirksame Policy enthält immer einklagbare Rechte und Sanktionen«, weiß Stuber. Man entwickle ein Referenzsystem, aus dem sich Leitfäden für Führungskräfte, E-Tools für Mitarbeiter oder Informationsveranstaltungen ableiten ließen. Präventiv tätig werden könne man beispielsweise mit Broschüren oder Mitarbeiterzeitungen, in denen man über die Erkenntnisse aus der Auditierung aufkläre.

Auf die neue Rechtslage vorbereiten müssen sich nach Einschätzung Stubers

in erster Linie Führungskräfte, weil sie regelmäßig mit Personalbeurteilungen, Beförderungen, Vergütungsfragen oder Einstellungen befasst sind. »Führungskräfte werden zudem als Vorbilder wahrgenommen«, sagt Stuber. »Beschäftigte achten darauf, welches Verhalten Manager vorleben, welche Witze sie machen oder wie sie Projektteams zusammenstellen.«

Darüber hinaus hätten Geschäftsführung und Unternehmens-Kommunikatoren ihre Hausaufgaben zu machen, weil beide die Unternehmenskultur maßgebend prägen. Ebenfalls ins Rampenlicht rücken die Personalentwickler. Denn Aus- und Weiterbildung kann schnell der Makel der Diskriminierung anhaften, wenn beispielsweise Zeit, Ort oder Ablauf eines Seminars für allein erziehende Frauen oder Männer ungeeignet ist.

Stuber hält die Managementmethode Diversity für das beste Instrument, um Menschen und Unternehmen in allen Punkten gegen Diskriminierung zu wappnen: »Firmen, die bereits Diversity-Konzepte implementiert haben, sind bes-

ser aufgestellt, um notfalls entsprechende Nachweise der Antidiskriminierung zu führen«, so seine These. Denn sie hätten den Großteil der Auditierung und Aufklärungsarbeit bereits aus freien Stücken erledigt. Bei guter Arbeit erziele man eine hohe Konformität mit dem ADG, ohne sich durch die juristischen Niederungen quälen zu müssen, weil Diversity die gleichen Ziele verfolge wie das ADG, sie jedoch positiv formuliere. »Man sagt den Menschen nicht, was sie nicht dürfen«, erläutert Stuber, »sondern dass sie vorurteilsfrei und neugierig auf Menschen zugehen sollen.«

Der Diversity-Experte ist sich jedenfalls sicher, dass Unternehmen bald die Chancen des Gesetzes erkennen werden. »Spätestens dann wird das Gesetz aus der Diskussion heraus sein«, so seine Hoffnung. Vielleicht hilft beim Erkenntnisgewinn ja auch die Tatsache, dass Diversity-Unternehmen in den USA seit zehn Jahren eine bessere Performance ausweisen als der Branchendurchschnitt.

Frank Henkhus

Exklusiv: Dr. Norbert Copray im Gespräch mit Dipl.-Wirt.-Ing. Michael Stuber

Produktiv und kreativ durch Vielfalt

Was bedeutet der Umgang mit Vielfalt und kulturellen Unterschieden für Unternehmen? Welche Maßnahmen sind sinnvoll, um die Unternehmenskultur so voran zu bringen, dass sie rechtssicher und innovativ den Unternehmenserfolg unterstützt? Fragen an Michael Stuber. Er ist Diversity-Pionier und führt seit 1997 europaweit Grundlagenstudien zur Diversity durch, entwickelt Modelle und berät private wie öffentliche Organisationen bei der Umsetzung von Diversity. Der Diplom-Wirtschafts-Ingenieur ist Gründer und Inhaber der Kölner Ungleich Besser Diversity Consulting.



Deutsche Unternehmen haben eine starke Abwehr und Abneigung gegen ein Antidiskriminierungsgesetz (siehe S. 6) entwickelt, während angelsächsische Firmen mit dem Thema längst einen professionellen Umgang pflegen. Worauf führen Sie den Abwehrreflex deutscher Unternehmen im Vergleich zu angloamerikanischen Firmen zurück?

Zunächst müsste man fragen, welche Unternehmen eine starke Abwehrhaltung einnehmen. Die Firmen, mit denen wir arbeiten, haben sich durchaus positiv geäußert. Die Ablehnung scheint eher von Verbänden zu kommen, die ihre Aufgabe darin sehen, sich gegen jede Verordnung zu stellen – unabhängig davon, ob diese gut für die Mitglieder ist. Tatsächlich haben wir ein erschreckendes Unwissen bei den Beteiligten beobachtet, auch bei Juristen, die sich mit dem Konzept Anti-Diskriminierung nur im Rahmen des Gesetzentwurfs beschäftigt haben. Vieles ist auf eine schwache Kommunikation zurückzuführen und auf das lange taktische Zögern bei der Umsetzung der EU-Richtlinien. Letztlich haben viele Medien sehr unsachlich und polemisch berichtet.

Die deutsche Zurückhaltung hat natürlich auch mit unserer Geschichte und unserem besonderen Verhältnis zu Minderheiten zu tun. Bei dem Thema Diskriminierung schwingt immer Fremdenfeindlichkeit mit, und damit setzt sich niemand gerne auseinander. Die unsäglichen Debatten der letzten Jahre, in denen fälschlicherweise behauptet wurde, wir seien kein Einwanderungsland und wir sollten lieber Kinder bekommen als Inder einstellen, haben das Klima natürlich verschlechtert. So

ist es kein Wunder, dass wenige deutsche Unternehmen international führend sind. Die Vorteile von Vielfalt, Offenheit und Integration werden hierzulande nicht gesehen.

Was ist die richtige Antwort der Führungskräfte auf die EU-Richtlinie zur Anti-Diskriminierung?

Manager sollten die Anti-Diskriminierungs-Richtlinien der EU als ein Instrument sehen, mit dem sie ihre Firmen noch produktiver und kundennäher gestalten können. Wenn sich Führungskräfte erst einmal mit Diversity beschäftigen, also eine positive Perspektive einnehmen, erkennen sie meist Möglichkeiten, durch mehr Aufgeschlossenheit und durch die gezielte Nutzung vielfältiger Kompetenzen mehr Erfolg mit ihren Teams zu erzielen. Überall, wo Menschen zusammenkommen, gibt es Gruppenbildung, Vorurteile und Ausgrenzung, was zu sub-optimalen Ergebnissen führt. Die EU-Richtlinien bieten einen einfachen, konsistenten Rahmen, sich mit diesen Mechanismen auseinander zu setzen und Verbesserungen zu erzielen. Gerade Deutsche sollten sich weder hierzulande noch im Ausland gegen diese Art der Anti-Diskriminierung aussprechen – wir haben ohnehin schon ein hartes Image und keine rühmliche Vergangenheit in dieser Hinsicht.

Erfolgsfaktor: Umgang mit Unterschieden

Dann bedürfte es also einer Anti-Diskriminierungsstrategie in Unternehmen auch unabhängig von der Gesetzgebung? Warum?

Nun, bislang konnten einige Unternehmen auch als monolithische Organisationen erfolgreich sein. Es gab das von

Prüfen Sie: Vielfalt im Unternehmen?

Aus wie vielen Nationen kommen Ihre Mitarbeiter?

Wie viele Ihrer Mitarbeiter haben Auslandserfahrungen? Und welche?

Wie viele kulturelle Eigenarten bringen Ihre Mitarbeiter ins Unternehmen mit ein? Denken Sie auch beispielsweise an bayerische oder ostdeutsche Eigenarten?

Mit wie vielen verschiedenen Nationalitäten haben Ihre Mitarbeiter im Außenkontakt der Firma zu tun?

Wie ist die Altersverteilung in Ihrem Unternehmen? Wie viele „Junge“ unter 40 Jahren stehen wie vielen „Älteren“ über 50 Jahre gegenüber?

Wie funktioniert das Zusammenspiel von Alt und Jung? Gibt es ein gegenseitiges Profitieren, oder gibt es eher eine starkes Gefälle, und wie sieht das aus?

Wie ist die Verteilung von Frauen und Männern? Worauf ist der Frauen- bzw. Männeranteil zurückzuführen?

Wie funktioniert die Zusammenarbeit von Männern und Frauen? Welche Störungen gibt es? Was ist vorteilhaft? Wie verläuft der Umgang zwischen Frauen und Männern in unterschiedlichen Hierarchiestufen?

Wie wird mit Behinderungen und mit besonderen Belastungen von Mitarbeitern im Unternehmen umgegangen? Gibt es Unterstützung? Werden die Richtlinien gern oder nur notgedrungen eingehalten? Gibt es Hinweise auf Beratungsangebote für besonders belastete Mitarbeiter?

Spielen religiöse Hintergründe im Betrieb eine Rolle? Wird religiösen und kulturellen Unterschieden mit Respekt begegnet?

den USA geförderte Wirtschaftswunder, den weltweiten Boom, wenig Wettbewerb, vor allem aus dem Westen. Heute sind die Rahmenbedingungen grundsätzlich andere: Die Wirtschaft ist global, der Wettbewerb auch. Die ökonomischen Wachstumsgrenzen sind teilweise erreicht, dagegen gibt viel zu wenig Bevölkerungsnachwuchs. Die Technologien verändern sich immer schneller, langlebige Güter von höchster Qualität sind weniger gefragt. Alles spricht dafür, dass der richtige Umgang mit Unterschieden und die optimale Nutzung aller vielfältigen Ressourcen die Erfolgsfaktoren schlechthin geworden sind. Immer mehr Unternehmen wenden sich daher der Diversity zu. Sie setzen auf Veränderung, Innovation, Erneuerung – und auf Vielfalt.

Was ist Diversity?

Sie sprechen in diesem Kontext immer wieder von Diversity oder Diversity-Management. Was genau ist damit gemeint?

Diversity stellt genau jene Merkmale menschlicher Vielfalt in den Mittelpunkt, die im ADG als Diskriminierungsmerkmale bezeichnet werden: Alter, Behinderung, Geschlecht, ethnisch-kulturelle Prägung, Religion und sexuelle Orientierung. Bei Diversity geht es jedoch darum, die Individualität jedes Menschen als Potenzial zu begreifen, anzuerkennen, wertzuschätzen und durch Einbeziehung zu nutzen. Wir übersetzen den Begriff nicht, weil Vielfalt keinen Wert und kein Ziel an sich darstellt, sondern erst in Verbindung mit Offenheit und Einbeziehung zu Mehrwerten führt – Diversity beschreibt also ein Gesamtkonzept.

Heißt das, die Unternehmen müssen – wieder einmal – neue Regelwerke aufstellen, Mitarbeiter schulen und Geld für ein neues Management-Fachgebiet ausgeben? Passt das derzeit in die Landschaft, wenn Unternehmen für den Erhalt hiesiger Arbeitsplätze Gehälter kürzen, Arbeitszeiten verlängern und die Stellen der Personalentwicklung streichen?

Diversity ist kein grundlegend neues Konzept und will es auch nicht sein. Sie verbindet eine Reihe von bestehenden Ansätzen zu einem effektiven, synergetischen Modell. Gerade in ökonomisch

schwierigen Zeit ist nichts naheliegender, als alle vorhandenen Potenziale und alle verbleibenden Ressourcen bestmöglich zu nutzen. Diversity trägt dazu bei, bislang vernachlässigte Bereiche zu aktivieren.

Das mag für Konzerne und große Unternehmen ja angehen, die sich zum Teil eigene Diversity-Management-Abteilungen mit mehreren Mitarbeitern leisten können. Aber was sollen kleinere und mittlere Unternehmen auf dem Gebiet tun? Warum müssen sie überhaupt etwas tun?

Natürlich setzen Großunternehmen absolut betrachtet mehr Ressourcen für Diversity oder andere Themen ein. Relativ gesehen können aber kleine und mittelständische Firmen genauso viel tun, um Vielfalt zum Wohle des Unternehmens zu gestalten. Dies wird am ehesten Aufgabe des Personalleiters oder des kaufmännischen Leiters oder des Inhabers sein. Meist prägen sie die Kultur der KMUs, in denen die Dinge aus Diversity-Sicht mitunter hervorragend laufen, in Einzelfällen sich dagegen dramatisch negativ darstellen.

Wenn es bei Diversity zentral um Tole-

ranz – um die aktive Toleranz – gegenüber unterschiedlichen Lebensstilen, kulturellen Gewohnheiten und Orientierungen bis hin zur Förderung wechselseitiger Akzeptanz geht: Ist das nicht längst selbstverständlicher Bestandteil vieler Branchen? Denken wir etwa an die Integration vieler Türken, Polen und Aussiedler in Wolfsburg bei VW. Lassen sich Einstellungen und Denkwesen „managen“? Was nützen ein tolles Regelwerk und Maßnahmen, wenn die innere Haltung und Denke der Führung und der Mitarbeiter in die andere Richtung driften? Wie lässt sich dieser Zwiespalt auflösen?

Tatsächlich werden ehemalige Gastarbeiter meist nur toleriert. Im Gegensatz zu anderen Ländern haben wir das wirtschaftliche Potenzial unserer Migranten noch nicht mal ansatzweise zu nutzen verstanden. Dasselbe gilt für Frauen, die in vielen Bereichen besser qualifiziert sind als Männer und dennoch nicht be- oder gefördert, sondern nach Hause zu den Kindern geschickt werden. Unser Umgang mit älteren Beschäftigten oder Kunden ist ein weiteres Beispiel, wie viel wir uns unsere Heile-Welt-Monokultur kosten lassen. Nur dass wir uns

Lesen Sie bitte weiter auf S. 4 ➔

Praxistipps

Klären Sie in der Führungspitze, inwieweit die Vielfalt in der Mitarbeiterschaft wertgeschätzt wird und welche Vorteile darin gesehen werden!

Legen Sie miteinander fest, nach welchen Grundsätzen im Unternehmen Menschen geführt und behandelt werden sollen!

Schließen Sie dabei auch ausdrücklich negative Verhaltensweisen wie Diskriminierungen, Schikanen und Mobbing aus!

Entwickeln Sie Fördermaßnahmen wie Fortbildung, Training und Coaching, um Kompetenzen im diskriminierungsfreien und fairen Umgang mit Vielfalt und Eigenarten bei Führungskräften und Mitarbeitern zu unterstützen!

Erklären Sie unmissverständlich, was in welcher gestuften Weise passiert, wenn Führungskräfte und Mitarbeiter nicht den Grundsätzen folgen!

Handeln Sie konsequent danach, ohne Wenn und Aber! Denn nur konsequentes vorbildliches Verhalten der Führung und entschiedenes Handeln gegenüber Verstößen macht Ihren Ansatz glaubwürdig und überzeugend.

Wenn Konflikte zwischen Mitarbeitern auftreten, analysieren Sie, ob und welche kulturellen und sonstigen Unterschiede dabei eine Rolle gespielt haben!

Leiten Sie von solchen Analysen die Verbesserung Ihrer Grundsätze und der Kompetenzförderung in diesem Bereich ab!

Stimulieren Sie Respekt!

Der Fragebogen für Ihre Mitarbeitergespräche zum Umgang mit Unterschieden

Wie gehen die Kollegen und Führungskräfte mit Ihnen um?

Bekommen Sie den Respekt, den Sie erwarten?

Wenn nein:

Woran, glauben Sie, liegt das?

Was sagen die Menschen über Sie?

Was wünschen Sie sich?

Wie könnte diese Situation verbessert werden?

Wie schätzen Sie die wechselseitige Wertschätzung zwischen den Mitarbeitern und Führungskräften insgesamt in unserem Unternehmen ein?

Wo liegen für Sie die Knackpunkte? Wo sehen Sie Entwicklungsbedarf?

Wie kann/soll die Führung bzw. das Unternehmen insgesamt respektvollen und fairen Umgang miteinander im Unternehmen fördern?

Wie schätzen Sie Ihre Toleranz Anderen gegenüber ein?

Mit welchen Eigenarten von Kollegen und Mitarbeitern tun Sie sich besonders schwer?

Woran könnte es liegen, dass Sie das als schwierig empfinden?

Welche Vorteile bzw. welche Nachteile sehen Sie in der Zusammensetzung unserer Mitarbeiterschaft?

Wie sehen Sie die Führungsmannschaft: Würden Sie sagen, die Führungskräfte sind sich eher sehr ähnlich oder eher ganz verschieden?

Finden Sie das eher gut oder weniger gut? Wohin sollte sich das entwickeln und - warum? Worin hätten Sie gern mehr Vielfalt und worin nicht?

es längst nicht mehr leisten können! Mit Diversity schaffen wir Bewusstsein für verschiedene Aspekte und Verbesserungsmöglichkeiten und fördern tatsächlich auch einen Einstellungswandel, der meiner Überzeugung nach dringend erforderlich ist.

Vielfalt bedeutet Kreativität und Innovation

Welchen Vorteil hat ein Unternehmen davon, wenn es Menschen mit unterschiedlicher Prägung einstellt und nicht nur Menschen mit sehr ähnlicher Mentalität und Prägung? Warum sollen sich Unternehmen eine friedliche Unternehmenskultur zusätzlich erschweren?

Ich frage mich, was an Kulturen friedlich ist, in denen erwartet wird, dass sich Menschen an Normen und Rituale anpassen und ein Mainstream-Korsett tragen. Vielfalt bedeutet Kreativität beziehungsweise Innovation. Und Vielfalt bedeutet Kundennähe beziehungsweise Marktabdeckung. Das sind nur zwei der Vorteile, die Unternehmen mit Diversity erlangen. Wichtiger ist vielleicht, dass Monokulturen von der ökonomischen Evolution ohnehin beseitigt werden – das war schon in der Entstehungsgeschichte so. Nur wer umsichtig und flexibel agiert, kann überleben.

Nehmen wir einmal an, ein Unternehmen mit 50 Mitarbeitern möchte aktiv für eine gute, lebendige Vielfalt in der Mitarbeiterschaft, für eine tolerante Unternehmenskultur und für eine diskriminierungsresistente Führungspraxis sorgen. Was ist zu tun? Was sind die wichtigsten Schritte?

In diesem Fall würde ich damit beginnen, die Beschäftigten durch verschiedene Methoden zu befragen, um Ansätze für Verbesserungen zu identifizieren. Die richtigen Fragen zu stellen und unbequeme Antworten zu akzeptieren, ist dabei wesentlich. Danach müsste sich die Unternehmensleitung klar für einen neuen Weg, für eine neue Art des Umgangs oder für neue Arbeitsweisen aussprechen und entsprechende Prinzipien vorleben. Ganz wesentlich sind Beschwerde- und Schlichtungsmöglichkeiten für den Fall, dass unterschiedliche Menschen die neue Kultur unterschiedlich interpretieren.

Welche Risiken sind mit aktivem Diver-

sity-Management verbunden?

Diversity birgt die üblichen Risiken einer Veränderung. Wenn ungeschickt vorgegangen wird – wie im Falle des ADG – kann es zu Unruhe kommen, die vermeidbare Reibung mit sich bringt. Eine gute Strategie hilft, dies zu vermeiden. Ein weiteres Risiko besteht in der falschen Positionierung des Themas: Als Minderheiten-Ansatz führt es meist zu heftigen Widerständen. Daher legen wir Diversity als „Business-Thema“ an und binden die Mehrheiten stets eng in den Prozess ein.

Wie lässt sich feststellen, ob Diversity und Antidiskriminierung funktionieren und erfolgreich sein? Was gilt hier als Erfolg?

Den Erfolg von Diversity kann man auf vielfältigen Ebenen messen. Entweder über Beschäftigten-Befragungen, im Rahmen von Personal-Image-Studien, oder als Teil von 360-Grad-Feedback-Tools. Andererseits ist es auch möglich, Diversity-bezogene Marketing-Aktionen oder interne Trainingsmaßnahmen auszuwerten. Die konkrete Erfolgsmessung muss sich stets am Diversity-Konzept eines Unternehmens orientieren. Standard-Instrumente versagen hier meiner Ansicht nach.

Was bedeutet Toleranz im Unternehmen?

Wie weit geht der Toleranzbegriff im Diversity-Management, wo ist die Schmerzgrenze? Wenn beispielsweise Muslime im Werk zur Gebetszeit ihre Gebetsteppiche ausbreiten und beten wollen, wenn sie ihren Ramadan feiern und über Tage kaum leistungsfähig sind – wie stellt sich das im Diversity-Management dar? Wenn sich ein Hindu einer höheren Kaste nichts von einem Hindu einer niederen Kaste sagen lassen will, weil ihm das seine Kultur vorschreibt? Wenn eine Gruppe christlicher Arbeiter in ihrem Frühstückszimmer ein Kreuz aufhängen will?

Man könnte ketzerisch fragen, wie die derzeitige Kultur zum Karneval feiern oder zu Silvester steht. Oder wie Führungskräfte damit umgehen, wenn Fußball-Fans nach einer gewonnenen Meisterschaft verkatert oder gar nicht zur Arbeit kommen. Die Beispiele zeigen, dass es unzählige Facetten des täglichen Lebens gibt, die sich

im Betrieb widerspiegeln. Diversity zielt darauf ab, den Normalitätsbegriff wesentlich zu erweitern. Unsere internationale Erfahrung zeigt, dass dies in Deutschland eine größere Aufgabe ist als an manchen anderen Orten. Ich bin überzeugt, dass ein System, in dem mehr Menschen so sein können, wie sie sind, viel produktiver ist als eines, in dem sich Menschen verbiegen müssen. Feiertage sind ein sehr gutes Beispiel hierfür: Welcher Christ fände es nicht toll, in einem, sagen wir, muslimischen Land seine Feiertage begehen zu dürfen?

Natürlich muss es auch Grenzen geben. Und diese sehen wir dort, wo die persönliche Würde eines Menschen oder aber die betriebliche Effektivität betroffen sind. Das Beispiel der beiden Hindus fällt in die zweite Kategorie: ein Unternehmen würde zu Recht verlangen, dass die Hierarchie eingehalten wird, oder die beiden können eben nicht zusammen eingesetzt werden.

Was kann eine einzelne Führungskraft

Checken Sie Ihr Diversity-Management! Wo Sie kein 100 %iges Häkchen setzen können, greifen Sie den Sachverhalt beherzt auf und ändern Sie in diesen Punkten grundsätzlich die Führungspraxis im Unternehmen. Bedenken Sie dabei, Ihre Mitarbeiter und Führungskräfte auf diesem Weg

konkret tun, um sich selbst im Umgang mit Diversity voranzubringen?

Menschen in Führungspositionen haben zahlreiche Möglichkeiten. Eine nahe liegende besteht darin, mit einzelnen Beschäftigten oder mit dem Team über ungewöhnliche Themen zu sprechen und gezielt neue Informationen zusammenzutragen – zum Beispiel zu „fremden“ Religionen, zu Behinderungen oder zu unterschiedlichen sexuellen Orientierungen. Wir nennen das „Kulturbibliothek“. Unser Bildungssystem deckt leider viel zu wenig in dieser Richtung ab. Andererseits beschreiben Bücher und das Internet Diversity-Erfolgsgeschichten, die als Anregungen für Manager dienen. Ein Workshop oder ein Online-Kurs ist ebenfalls anzuraten, um sich Grundlagen anzueignen. Schließlich empfehlen wir, in Seminaren und anderen Veranstaltungen, Vielfalt, Aufgeschlossenheit oder Einbeziehung zum Thema zu machen. Meist sind die Beteiligten überwältigt von dem Response, wenn die Möglichkeit zum Austausch über Diversity gegeben wird. ■

mitzunehmen und für eine faire und vertrauensvolle Unternehmens- und Führungskultur zu gewinnen.

Wenn Sie nur zwei Häkchen setzen können, sollten Sie sich zum Thema eine externe Beratung nehmen.

Das Buch zum Thema

Michael Stuber

Diversity

Das Potenzial von Vielfalt nutzen – den Erfolg durch Offenheit steigern.

Luchterhand Verlag. 272 Seiten. 39 Euro. ISBN 3-472-05396-8



Michael Stubers Buch zu Diversity ist das Standardwerk zum Thema. Dass Stuber Neuland betritt und Pionierarbeit leistet, belegen die wenigen Beispiele, die bislang in Deutschland anzuführen sind. Während angloamerikanische Unternehmen auf diesem Gebiet schon viel weiter entwickelt sind, herrscht in deutschen Unternehmen noch Entwicklungsnotstand. Deswegen startet Stuber sein Buch mit dem Kapitel „Was ist Diversity?“, um im zweiten Kapitel auszuführen, „warum Diversity wichtig ist“. Dabei macht er den Horizont weit auf und zeigt, dass die veränderten Rahmenbedingungen des Business und der Globalisierungsansprüche den professionellen Umgang mit Vielfalt im Unternehmen und im Umfeld des Unternehmens unumgänglich machen. Deshalb „müssen sich Organisationen verändern“, denn Monokulturen haben keine Überlebenschance mehr. Außerdem steckt so viel Potenzial nicht nur in der Vielfalt von Menschen und Begabungen, sondern auch in jedem Menschen selbst steckt eine Vielfalt an Sichtweisen und Fähigkeiten, die aufzugreifen sich lohnt. Dafür müssen Ziele gesteckt und das Diversity-Management implementiert werden. Dabei werden häufig Fehler gemacht, die man aber bei guter Überlegung, bei frühzeitigem Einbezug der Führungskräfte und Mitarbeiter sowie konsequentem und sichtbarem Engagement von der Führungsspitze her vermeiden kann.

Stuber liefert ein Einführungs- und Grundlagenwerk, das dem Diversity-Denken den Boden bereitet und einen Managementansatz begründet.

CP-Urteil: | | | | | |

Check: Ihr Diversity-Management

Ich mag Menschen unterschiedlicher Art und aus verschiedenen Kulturen.	
Ich habe meine Mitarbeiter nach ihren Vorstellungen zur Förderung von wechselseitigem Respekt, Fairness und Umgang mit Vielfalt befragt.	
Ich habe dafür gesorgt, dass es klare und einfache Führungsgrundsätze gibt, die regelmäßig wieder bewusst gemacht werden.	
Ich achte darauf, dass die soziale und kommunikative Kompetenz der Führungskräfte und Mitarbeiter durch Maßnahmen gefördert wird.	
Ich verdeutliche regelmäßig, wie wichtig die Orientierung an Werten ist.	
Wenn es zu Verstößen gegen Fairness und Respekt kommt und zu Vertrauensbrüchen, bestehe ich auf einer fairen Bewältigung und Korrektur..	
Im Wiederholungsfall gibt es gestufte Sanktionen bis hin zur Kündigung.	
Ich mache Stichproben bei Konflikten, ob es an Fairness mangelt.	

“GESCHLECHT” BLEIBT THEMA NR. 1

Aus: Gleichstellung Online, Newsletter (Dashöfer Verlag)

Die Diversity Praxis Studie (DPS) untersuchte erstmals gezielt Aktivitäten deutscher Unternehmen im Rahmen des Diversity Managements. Anhand von vier Themenbereichen wurde die betriebliche „Nutzung von Vielfalt“ in deutschen Unternehmen ermittelt. Danach nimmt die Dimension „Geschlecht“ den höchsten Stellenwert innerhalb der sechs Kerndimensionen von Diversity ein (Alter, sexuelle Orientierung, Religion, Nationalität, Behinderung).

An der Befragung nahmen 46 führende deutsche Unternehmen aus 8 Branchen teil. Die hohe Bedeutung der Dimension „Geschlecht“ wird unter anderem bei der Frage nach der wichtigsten demografischen Entwicklung für Unternehmen hierzulande deutlich. Danach stellt die wachsende Bedeutung von Frauen für den Absatz- und Arbeitsmarkt die markanteste demografische Veränderung dar. 80 Prozent der befragten Unternehmen gehen davon aus, dass sich aus diesem Trend eine Notwendigkeit für den Managementansatz Diversity ergibt. Auch die innerbetrieblichen Maßnahmen zur Vorbeugung von Benachteiligungen beziehen sich vor allem auf das „Geschlecht“. In 98 Prozent der Unternehmen wird die Geschlechtszugehörigkeit durch Antidiskriminierungsaktivitäten im Rahmen des Diversity Managements abgedeckt. Der Dimension „Religion/Weltanschauung“ kommt hingegen eine geringere Aufmerksamkeit zuteil: 70 Prozent der Unternehmen schließen diese Dimension in ihre Antidiskriminierungsaktivitäten ein.

Neben demografischen Änderungen fragte die Diversity Praxis Studie (DPS) nach kulturellen Veränderungen, die zu einer Notwendigkeit von Diversity führen. Viele der Befragten halten eine Abkehr von traditionellen Geschlechterrollen und die Zunahme alternativer Lebensstile (z.B. Zunahme alleinerziehender Frauen) für wichtige Trends, die die betriebliche Praxis langfristig beeinflussen und Unternehmen zwingen, sich auf Veränderungen einzustellen, um erfolgreich am Markt bestehen zu können. Dass diese Entwicklungen, die eng im Zusammenhang mit dem „Geschlecht“ stehen, als wichtig erachtet werden unterstreicht erneut die Bedeutung dieser Dimension. Eine mögliche Erklärung für die hohe Rolle der Dimension „Geschlecht“ ist, dass die Chancengleichheit von Frauen und Männern in den (meisten) Unternehmen bereits seit mehreren Jahren thematisiert wird und von (ehemaligen) „Frauenbeauftragten“ im Rahmen von Diversity mit viel Engagement voran getrieben wird.

Die hohe Anzahl der Unternehmen, die an der Diversity Praxis Studie (DPS) teilgenommen haben, unterstreicht den Bedeutungszuwachs von Diversity in Deutschland. Noch vor Jahren wäre nicht mit einer solchen Zahl zu rechnen gewesen. Die Studie lässt vermuten, dass die befragten Unternehmen ihr Diversity Engagement in den nächsten Jahren weiter intensivieren werden. Viele Unternehmen geben an, sich bei Einzelmaßnahmen in einer Planungsphase zu befinden und diese Maßnahmen zukünftig umsetzen zu wollen. Dass frühere Frauenförderungsmaßnahmen durch die Einführung von Diversity gelitten hätten oder das Thema „Geschlecht“ durch andere Dimensionen überdeckt werden, kann nicht festgestellt werden. Im Gegenteil: Aktivitäten zum Thema „Geschlecht“, die im Rahmen von Diversity durchgeführt werden, sind häufig umfangreicher und umfassender, als ausschließlich gleichstellungsorientierte Geschlechtsansätze, so die Beobachtung der PraxisforscherInnen und BeraterInnen von Ungleich Besser Diversity Consulting. Durch die wirtschaftlichkeitsorientierte Perspektive von Diversity könne eine größere Akzeptanz für das Thema beim oberen Management erzielt werden. Der Managementansatz Diversity bietet die Möglichkeit, vorhandene Gender-Ansätze zu erweitern oder zu ergänzen – bisherige betriebliche Erfahrungen haben keine Verwässerung der Ziele des Geschlechterpolitik feststellen können.

Die Diversity Praxis Studie (DPS) wurde in Kooperation mit dem Personalmagazin und wissenschaftlicher Begleitung durch die Fachhochschule Würzburg-Schweinfurt durchgeführt. In zwei Befragungsstufen im Jahr 2005 beantworteten 46 Unternehmen einen standardisierten Online-Fragebogen. Schwerpunkte der Studie bilden die vier Themenbereiche: Wirtschaftlichkeit von Diversity, Auswirkungen der EU-Antidiskriminierungsrichtlinien, Alter & Diversity sowie externe Kommunikation von Diversity. In jedem Themenbereich wurden umgesetzte und geplante Maßnahmen, Erfolge und Herausforderungen sowie die Bedeutung verschiedener Akteure erhoben.

Weitere Informationen zur Studie unter:
www.ungleich-besser.de/dps

Autor: Michael Stuber

Ungleich Besser Diversity Consulting
www.diversity-consulting.de/

menarbeit. Hierbei können Potenziale freigesetzt werden, denn die Arbeit in gemischten Teams gewährleistet, dass Stärken und Fähigkeiten verschiedener Generationen genutzt werden und Ältere und Jüngere voneinander lernen. Gleichzeitig ermöglicht eine altersübergreifende Zusammenarbeit eine verbesserte Kundenansprache – wie das Beispiel der Deutschen Bank zeigt: Das Finanzinstitut setzt Tandems von BerufsanfängerInnen und erfahrenen Kräften zur Beratung wohlhabender Privatkunden und im Bereich Firmenkunden ein. Die Idee dahinter: Die Vermögensverwaltung oder Großkundenbetreuung einem Berater alleine zu überlassen, könnte die Kundschaft verunsichern. In altersheterogenen Tandems hingegen vermitteln Ältere durch ihre berufliche Erfahrung Vertrauen – Junge bringen eventuell ungewöhnliche Ideen oder Ansätze in die Beratung ein. Wenig Beachtung schenken deutsche Unternehmen bislang der Anerkennung der Leistung älterer Mitarbeiter: Laut DPS setzen gerade einmal 22 Prozent von ihnen Aktivitäten in diesem Bereich um. Mehr Engagement als bislang erscheint erforderlich, um Vorurteile über eine angeblich geringere

Leistungsfähigkeit Älterer abzubauen und ältere Beschäftigte in den Arbeitsprozess einzubeziehen („Inclusion“). Hierbei bietet es sich an, bei der Bild- und Sprachwahl von Veröffentlichungen in Mitarbeiterzeitschriften, auf Postern oder im Intranet auf ein aktives und leistungsorientiertes Bild Älterer hinzuwirken. So verwendet Luft hansa den Begriff „Senior Professionals“ anstelle „Älterer“ und unterstreicht damit die Erfahrung der Beschäftigten. Nicht zuletzt bei der Rekrutierung werden Firmen ihre bisherige Praxis überdenken müssen. In einer häufig jugendzentrierten Unternehmenskultur werden fast ausschließlich jüngere Beschäftigte eingestellt, obwohl viele Aufgaben ebenso gut oder besser von älteren übernommen werden könnten. Ein Beispiel: In Deutschland gibt es mehr als 25.000 arbeitslose Ingenieure, die älter als 50 Jahre sind. 91 Prozent der in einer VDI-Studie befragten Personalentscheider haben 2004 keinen Ingenieur über 50 eingestellt – gleichzeitig werden Ingenieure dringend auf dem Arbeitsmarkt gesucht. Ein möglicher Grund hierfür mag das defizitorientierte Bild älterer MitarbeiterInnen sein: Ihnen wird eine einge-

schränkte Belastbarkeit und Lernfähigkeit unterstellt. Tatsächlich entwickeln sich aber manche Stärken erst im Alter – Stärken die Unternehmen nutzen könnten. Als Vorreiter beim bewussten Einsatz älterer MitarbeiterInnen gilt das mittelständische Technologieunternehmen Microtec, das gezielt ältere BewerberInnen einstellt. Sie zeichnen sich im Vergleich zu jüngeren durch hohes Fachwissen und die Fähigkeit aus, Probleme im Projekt frühzeitig zu erkennen, so die Geschäftsführerin Andrea Reinhardt. Durch die demographische Entwicklung wird nicht nur das Angebot jüngerer KandidatInnen eingeschränkt, die Einstellung Älterer kann auch zu verringerten Einarbeitungskosten führen, da ältere MitarbeiterInnen seltener den Arbeitgeber wechseln als jüngere: Nachwuchskräfte verlassen den Betrieb im Durchschnitt bereits nach etwa drei Jahren.

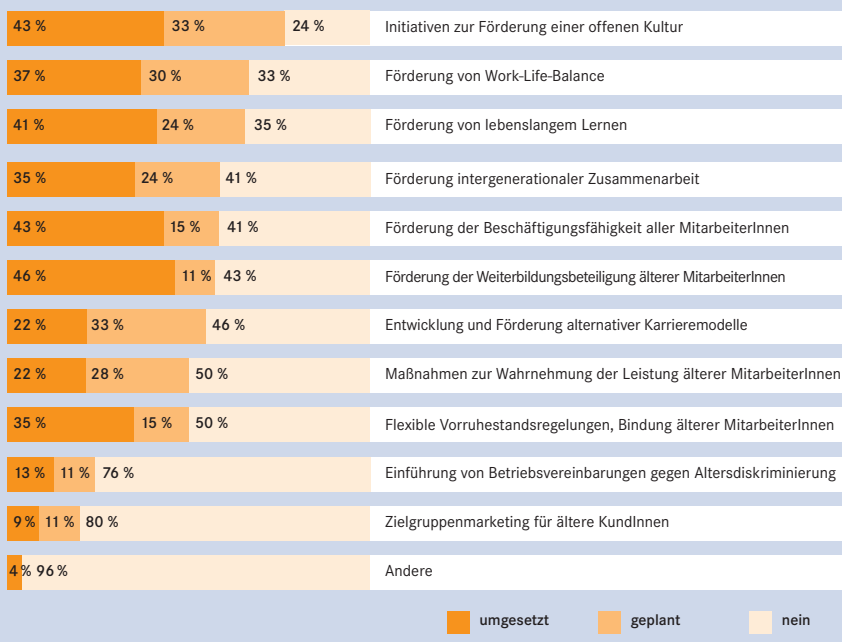
Den Status quo hinterfragen

Deutsche Unternehmen haben den demographischen Wandel als einen wichtigen Faktor für die zukünftige Unternehmensentwicklung und ihre Arbeit identifiziert. Der Wandel hin zu einer Unternehmenskultur, die MitarbeiterInnen aller Altersgruppen einbezieht, bildet ein zentrales Ziel zur Begegnung des Fachkräftemangels und der Vermeidung von Kosten, beispielsweise verursacht durch eine mangelnde Kooperation zwischen verschiedenen Altersgruppen. Um auf die demographischen Herausforderungen vorbereitet zu sein, müssen bisherige Personalinstrumente kritisch auf ihre Wirkung auf verschiedene Altersgruppen überprüft und erweitert werden. So beinhalten manche Rekrutierungs-, Beförderungs- und Fortbildungsprozesse sowie Aspekte der Arbeitsorganisation Mechanismen, die zu einer Benachteiligung Älterer oder Jüngerer führen. Bei der Arbeit an heterogenen Altersstrukturen sollte die Zielgruppe „ältere Mitarbeiter“ jedoch keinen Sonderstatus einnehmen, da hierdurch leicht die latente Stereotypisierung dieser Gruppe verstärkt werden kann. Diversity umfasst alle Altersgruppen und weitere Vielfaltsfaktoren, die in den kommenden Folgen dieser Serie behandelt werden. ●

Autor: Michael Stuber, Ungleich Besser Diversity Consulting, Köln

Maßnahmen zur Integration älterer Mitarbeiter

Wie integrieren deutsche Unternehmen ältere Mitarbeiter dauerhaft in den Arbeitsprozess? Die Diversity-Praxis-Studie (DPS) von „Ungleich Besser Diversity Consulting“ und PERSONALmagazin gibt darauf Antworten.



Quelle: Diversity-Praxis-Studie DPS, Ungleich Besser Consulting, 2006