

Die Vielfalt nutzen – Diversity Management!

Die soziale Vielfalt konstruktiv und gewinnbringend zu nutzen, d.h. positiv zu bewerten, ist das Ziel von Diversity Management. Der Fokus liegt nicht auf den Defiziten, sondern auf den Potenzialen und Kompetenzen eines Menschen. Was dies für das Unternehmen im Detail bedeutet, wird in den folgenden Abschnitten ausgeführt.

Der Ursprung von Diversity Management

Die Bürgerrechtsbewegung in den USA, die um die gerechte Teilhabe diskriminierter Gruppen an der Gesellschaft kämpfte, gilt als der Ursprung des heutigen Ansatzes von Diversity Management. Obwohl diese Anfänge schon einige Jahrzehnte zurück liegen (Montgomery, Bundesstaat Alabama 1955), sind noch heute die Kategorien «Hautfarbe» bzw. «ethnische Herkunft und Gender» unter anderen Kategorien zentrale Themen im Diversity Management.

Diversity Management heute

Diversity Management, die Gestaltungsdimension der Vielheit, beinhaltet nach Cox¹:

„planning and implementing organizational systems and practices to manage people so that the potential advantages of diversity are maximized while its potential disadvantages are minimized.“

Diversity Management kann zum einen als die Reaktion von Organisationen auf die Veränderungen in Gesellschaft, Recht, Wirtschaft und Politik verstanden werden, zum anderen als Strategie zur Erschliessung der vorhandenen Humanressourcen und damit zur wirtschaftlichen Erfolgsoptimierung im Unternehmen.

Soziale Notwendigkeit ...

Die Veränderungen in der Weltpolitik und der Gesellschaft sind auch innerhalb von Organisationen und Unternehmen spürbar. Sie zeigen sich unter anderem durch:

- Veränderung der Altersstruktur, d.h. vermehrt ältere Arbeitnehmende im Unternehmen
- Steigende Zahl von Migranten auf dem Arbeitsmarkt und in den Unternehmen
- Globalisierung, Veränderung der Wettbewerbssituation
- Grössere Vielfalt an Lebensplänen, Lebensentwürfen
- Steigende Nachfrage nach neuen Arbeitsmodellen

Der globalisierte Markt stellt neue Anforderungen an das Know-how im Unternehmen. Der breit gefächerte Pool an Mitarbeitenden mit den unterschiedlichsten Potenzialen, Qualifikationen, ethnischen Zugehörigkeiten, Religionen etc. kann einen wertvollen Beitrag leisten, um diesen Anforderungen im Wandel der Weltwirtschaft gerecht zu werden.

... oder Erfolgsstrategie?

Diese Vielfalt stellt einen enormen Wert für das Unternehmen dar – sofern ihr mit einem durchdachten Diversity Management begegnet wird. Um dies tun zu können ist Diversity Kompetenz nötig. Als Grundlage dieser Kompetenz kann die Interkulturelle Kompetenz betrachtet werden. Es handelt sich hierbei um die Fähigkeit, mit Menschen unterschiedlichster kultureller Prägungen erfolgreich und beidseitig wertschätzend zu interagieren. Vorurteilsfrei, neugierig und offen für andere Sichtweisen wird dem Neuen und Fremden begegnet. Neben Kenntnissen von Kulturspezifika sind eine wertschätzende Haltung und ausgeprägte kulturelle Sensibilität, die Bereitschaft zu lernen und emotionale Kompetenz, die Grundvoraussetzungen um eine bestmögliche Wertschöpfung aus der Diversität zu erzielen. Die explizite Würdigung der Unterschiede ist die Grundidee von Diversity Management.

Ziele des Diversity Managements

Für einen optimalen Einsatz im Unternehmen muss das Diversity Management „top down“, d.h. durch die Geschäftsleitung eingeführt und vorgelebt werden. Dies ist die günstigste Voraussetzung, um das Potenzial von Diversity Management auf allen Stufen im Unternehmen optimal nutzen und einsetzen zu können.

Im Unternehmen

Die Wertschätzung der Vielfalt der Mitarbeitenden dient dem wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens. Durch ein optimiertes Ressourcenmanagement wird das Potenzial der Mitarbeitenden erschlossen, gefördert und gewinnbringend eingesetzt. Im Gegensatz zur reinen Ressourcennutzung bringt die Potenzialentfaltung verstärkt auch neue und für das Unternehmen unerwartete nutzbare Qualitäten des Individuums zum Vorschein.

Die laufend ändernden Bedürfnisse des Marktes können mit der vielseitigen Palette an Inhouse-Kompetenzen effizient bedient werden. Dadurch entsteht ein deutlicher Wettbewerbsvorteil gegenüber Konkurrenten, die nicht über diese Kompetenzvielfalt verfügen oder diese nicht zu nutzen wissen.

In der Gesellschaft und aus dem politischen Umfeld

Das Diversity Management kann auch aus der Perspektive der aktuellen gesellschaftspolitischen Situation betrachtet werden. Unter dem Überbegriff der Antidiskriminierung bestehen mit Einfluss auf den lokalen Arbeitsmarkt in der Schweiz und in Europa legislative Vorgaben zu den Themen Gleichstellung (equal opportunity), Gleichbehandlung (fair treatment) und soziale Gerechtigkeit (social justice). Seit dem Inkrafttreten der Gesetze zur Personenfreizügigkeit ist die Schweiz zudem diesen verpflichtet. Der Wechselwirkung zwischen Wirtschaft und Gesellschaft wird dahingehend Rechnung getragen, als die Wirtschaft mit zeitgerechten Massnahmen zur Einbindung sämtlicher Kulturgruppen (unabhängig von Alter, Geschlecht, ethnischer Herkunft etc.) einen für alle Beteiligten wichtigen Beitrag zur angestrebten Vollbeschäftigung leistet.

Win-Win

Diversity Management ist jedoch weit mehr als nur die Einhaltung von Antidiskriminierungsgesetzen.

Die im Diversity Management praktizierte Führungskultur und die vielfältigen Massnahmen, die durch Diversity Management in die Unternehmenskultur integriert werden, sind von Offenheit und Wertschätzung geprägt. Für den Mitarbeitenden entsteht dadurch eine Arbeitsatmosphäre, in der er sich als Individuum wahrgenommen und geschätzt fühlt. Das Zugehörigkeitsgefühl bzw. die Verbundenheit zum Unternehmen und die Motivation steigen. Dies führt unter anderem zu geringeren Fehlzeiten, grösserer Loyalität dem Unternehmen gegenüber, einer Senkung der Fluktuationsrate und damit zu einem wertvollen Werkzeug im Retentionmanagement. Die daraus resultierende Kostenoptimierung für das Unternehmen, stellt einen weiteren wesentlichen Vorteil dar.

Einflussbereiche von Diversity Management

Diese Aufzählung ist nicht als abschliessend zu verstehen sondern soll lediglich einen Eindruck des ganzheitlichen Einflusses von Diversity Management auf das Unternehmen aufzeigen.

- produktspezifisch
Die Innovationskraft im Kerngeschäft steigt.
- personalpolitisch
Nutzung der Diversity Strategie führt zu Verbesserungen im HR Bereich.
- organisationsübergreifend
Optimierte Marktpositionierung durch Ansehensgewinn bei den Stakeholdergruppen, „Employer of choice“ (interne und externe Wahrnehmung).

- Sales and Marketing
Erschliessung neuer Märkte und Bewerbung neuer Kundensegmente durch Inhouse-Knowledge der betreffenden Ethnie

Einbettung

Das Diversity Management soll keine bestehende Unternehmensstrategie ersetzen, sondern diese sinnvoll ergänzen. Um gezielt den Fokus auf die Gesamtheit der Mitarbeitenden in ihren Unterschieden legen zu können, bedarf es eines Gesamtkonzeptes, welches den Umgang mit der Vielfalt im Unternehmen zum Vorteil aller Beteiligten regelt. Damit Diversity Management intern wie auch extern zum Qualitätsmerkmal für das Unternehmen werden kann, muss ein Führungsstil entwickelt und in den Führungsgrundsätzen und im Leitbild verankert werden, der das Diversity Management trägt und unterstützt. Die Basis dazu sind Ambiguitätstoleranz, Transparenz und Vertrauen.

Damit das Diversity Management den optimalen Nutzen entfalten kann, muss es als fester Bestandteil in die Unternehmenskultur und in die Prozesse integriert werden. Wie bereits bei den aufgezählten Einflussbereichen deutlich wird, sind die Gebiete, in welche das Diversity Management einfließt, äusserst vielfältig. Die Implementierung ist daher als komplexes Projekt zu planen und zu begleiten. Es ist ausserdem zu empfehlen, dass ein Core-Team sich diesem Thema annimmt und durch eine spezifische Schulung darauf vorbereitet wird. Für den Aktionsplan der Implementierung und die Begleitung und Schulung des Core-Teams lohnt es sich, eine Fachperson beizuziehen.

Quellenangabe:

¹ Taylor H. Cox, Jr. ist ausserordentlicher Professor an der University of Michigan Business School.

Porträt

Petra Fellner Märki hat Transkulturelle Kommunikation und Management studiert und verfügt über langjährige Berufs- und Führungserfahrung in national und international tätigen Unternehmen. Als Beraterin, Coach, Personalentwicklerin und Erwachsenenbildnerin bietet sie Dienstleistungen für Unternehmen an. Spezialgebiete dabei sind Kommunikation, Diversity Management, Führung coaching, Kultur und individuelle Befähigung.

Kontakt

Petra Fellner Märki

Inhaberin

pfm beratung & personalentwicklung

info@pfm-beratung.ch

www.pfm-beratung.ch