

Managing Diversity – Anderssein erfolgreich meistern mit Methoden der TZI. Mit Menschen aus anderen Kulturen leben und arbeiten

Referentin: Dr. Ramona Zuehlke

Zum Inhalt des Workshops:

Der Umgang mit Vielfalt und Anderssein stellt Einzelne und Institutionen vor mächtige Herausforderungen. Verordnete Toleranz wird schnell zur leeren Phrase, deren Absicht sich ins Gegenteil verkehrt. Weitsichtiges und nachhaltiges Leitungshandeln ist dort gefragt, wo Diversity-Management als Teil der Unternehmenskultur langfristig verankert werden soll. Gleichwohl gibt es bewährte Methoden und Vorgehensweisen, deren Einsatzmöglichkeiten wir an einigen Praxisbeispielen gemeinsam betrachten und prüfen wollen.

1. Diversity ist ein Schlüsselthema unserer Gesellschaft!
2. Was will Diversity Management?
3. Beispiele erfolgreicher Managing Diversity Strategien.
4. Welche Chancen & Risiken verbinden sich mit der Einführung?
5. Wie kann Diversity Management implementiert werden?
6. Die wichtigsten Erfolgsfaktoren und vermeidbare Fehler.
7. Den Anfang eines Projektes gestalten ...
8. Zum Weiterlesen

1. Diversity ist ein Schlüsselthema unserer Gesellschaft!

Metatrends, andauernde und nachhaltige Herausforderungen, die uns alle beschäftigen wie die

- ⇒ Internationalisierung und Globalisierung,
- ⇒ Pluralisierung der Lebensentwürfe und Individualisierung sowie
- ⇒ stetige Anpassungen, Wettbewerbs- und Kostendruck auf Seiten der Organisationen & Institutionen

machen den Umgang mit Vielfalt und Unterschieden zu einem Schlüsselthema unserer Gesellschaft. Diversity Management ist eine notwendige Antwort auf veränderte Rahmenbedingungen

Externe, gesellschaftliche Trends	Ebene von Veränderung	Interne, institutionelle Trends
EU-Richtlinien	Rechtlicher Wandel	Verträge & Kooperationsabkommen
Arbeitsmarkt & Kundenstrukturen	Demographischer Wandel	Neueinstellungen & MitarbeiterInnen
Konsum- & Freizeitverhalten	Kultureller Wandel	Werte & Einstellungen
nationale, und internationale Kundenbeziehungen	Beziehungswandel	Arbeits-, Freundschafts- und Lebensbeziehungen

2. Was will Diversity Management?

Ziel ist es, den Erfolg einer Unternehmung zu vergrößern indem Vielfalt und Wertschätzung von Unterschieden als zentrale Werte ihrer Kultur etabliert wird. Es gilt eine Kultur zu schaffen, die der Vielfalt von Menschen positiv begegnet und die Menschen mit all ihren Unterschieden wertschätzt.

Notwendig ist es dazu die Kompetenz im Umgang mit Unterschiedlichkeiten bei allen Beteiligten zu erhöhen. Für die Realisierung gibt es unterschiedliche Reifegrade, je nach Verständnis des Konzeptes:

1. Diskriminierungs- und Fairness-Paradigma. Es besagt, das aus Gründen der „political correctness“ die in der Gesellschaft vertretenen Gruppierungen auch in fairer Weise in der Organisation vertreten sind. Damit endet das Ansinnen. Die paradoxe Botschaften lautet: Wir holen euch, aber an euren diversen Erfahrungen, Arbeitsstilen oder Ideen sind wir nicht interessiert.
2. Zugangs- und Legitimations-Paradigma. Es geht über das erste in sofern hinaus, als es die Vielfalt der Beschäftigten zur Erschließung von Nischenmärkten nutzt. Darin sehen Kritiker die Funktionalisierung von Minderheitengruppen, da deren Angehörige oft ganz separat ohne Rückkopplung an die Mehrheitsgruppe arbeiten. Kulturspezifisches Know-how und Vorgehensweise werden nicht Teil des Wissensbestandes der Gesamtorganisation.

3. Lern- und Effektivitäts-Paradigma. Es besagt, dass wirklich eine Umorientierung auf die Perspektiven aller stattfinden muss, um Nutzen aus der Vielfalt ziehen zu können und die kreativen Potentiale aller einzubeziehen. Das bedeutet in Konsequenz auch Beweglichkeit im Hinblick auf die Festlegung von Kernkompetenzen, die Neudefinition von Mission, Strategien und Produkten oder die Änderungsbe-reitschaft für Geschäftspraktiken und Unternehmenskulturen.

3. Beispiele erfolgreicher Managing Diversity Strategien.

Zu den ersten deutschen Unternehmen, die Managing Diversity offiziell eingeführt haben gehörten zumeist international agierende Konzerne, deren wirtschaftlicher Erfolg unmittelbar vom konstruktiven Umgang mit unterschiedlichen ArbeitskollegInnen und KundInnen abhängt. Viele NPO´s haben seit langem die Achtung und Wertschätzung unterschiedlicher Menschen in ihrem Leitbild verankert.

Deutsche Lufthansa AG: Monika Rühl, Change Management und Diversity:

"Unsere Mitarbeiter tragen mit ihren vielfältigen Kompetenzen und dem Einsatz, den sie täglich erbringen, entscheidend zum Unternehmenserfolg bei. Die Wertschätzung aller Beschäftigten – unabhängig von Geschlecht, Herkunft, Alter, sexueller Orientierung oder physischen Fähigkeiten – ist für uns ein wichtiges Anliegen. Vielfalt birgt Kreativitäts- und Innovationspotenziale und ist nicht zuletzt ein Zeichen von Toleranz und Weltoffenheit – Werte, die für Lufthansa als international tätiges Unternehmen unverzichtbar sind."

Ford Werke AG: Hans W. Jablonski, Diversity Manager Deutschland:

"Diversity bedeutet für Ford in Deutschland: Sensibilität im Umgang mit Menschen aus über 50 Nationen und Achtung und Respekt für die Unterschiede jeder Einzelnen und jedes Einzelnen im Unternehmen, seien diese Unterschiede nun durch religiöse Ansichten, Herkunft, Alter, Behinderung, oder sexuelle Identität und Orientierung gekennzeichnet. Denn nur so entwickelt sich ein von Wertschätzung geprägtes Umfeld, in dem sich Persönlichkeiten entwickeln und Außergewöhnliches leisten. In diesem Bewusstsein fördert Ford seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in ihren individuellen Fähigkeiten und schätzt ihre persönlichen Eigenschaften und Besonderheiten als wichtige Werte für das Unternehmen, für sich selbst und für die Gesellschaft, in der wir arbeiten."

Commerzbank AG: Barbara David, Zentraler Stab Personal, Diversity:

"Unsere Kundinnen und Kunden wünschen zunehmend eine differenziertere, individuelle Betreuung. Sie werden dort Geschäftsbeziehungen aufnehmen und aufrecht erhalten, wo sie auf Menschen treffen, die ihre Wünsche und Bedürfnisse verstehen und in innovative Lösungen umwandeln. Das können nur Unternehmen leisten, die selbst eine Kultur der Vielfalt mit einer breiten Palette an Ideen und Erfahrungen pflegen. Die Commerzbank unterstützt diesen für alle gewinnbringenden Prozess über eine Vielzahl an Aktivitäten zum Thema Diversity."

Hinter diesen Statements stehen Veränderungsprogramme zum nachhaltigen und langfristigen Abbau von:

1. Monokulturen, also Kulturen, in der eine dominante Gruppe die Normen definiert und davon Abweichendes als minderwertig definiert,
2. persönlichen Vorurteilen, also von sozialen und individuellen Abgrenzungsmechanismen mit Hilfe von „relativ starren und meist von zahlreichen Menschen geteilte, meist negative Meinung ohne intersubjektive Prüfung“,
3. einengenden organisationalen Präferenzen, also z.B. Personaleinstellungen oder Beförderungen nach dem Prinzip „Die Person passt hier rein“ und ist damit ähnlich, berechenbar und in der Zusammenarbeit aufwandsreduzierend.

4. Welche Chancen & Risiken verbinden sich mit der Einführung?

Mit der Einführung von Managing Diversity verbinden sich alle Chancen & Risiken des projektorientierten Changemanagement: Kulturveränderungen sind komplexe, zähe und nicht linear abarbeitbare Prozesse.

Zusätzlich geht es um moralisch stark tabuisierte Themen (schließlich hat meine keine Vorurteile zu haben und tolerant sind wir eh!), bzw. um Angst, Unsicherheit und Desorientierung auslösende Themen, deren Bearbeitung viel Geduld, Engagement und Motivation erfordern. Äußerliche Effekte verpuffen hier besonders schnell oder verkehren sich sogar ins Gegenteil.

Chancen	Risiken
<p>extern / gesellschaftlich: bessere, langfristige Kundenbeziehungen, höhere oder stabile Marktanteile, neue Marktsegmente, verbessertes Image und höheres Ansehen in der Community</p>	<p>extern / gesellschaftlich: Offenheit und Transparenz macht momentane Defizite sichtbar, Versprechungen müssen Taten folgen, Vergleichbarkeit und mögliches schlechtes abschneiden</p>
<p>intern / organisational : gesteigerte Kreativität und Innovation, verbesserte Produktivität, erhöhte Loyalität und Motivation, bessere Gruppenarbeit und Zusammenarbeit, bessere Zusammenspiel mit neuen KollegInnen, höhere Offenheit gegenüber Veränderungen, effektivere und schnellere Anpassungen oder Reorganisationen</p>	<p>intern / organisational : die Analyse der ungeschönten Ist-Situation kann ernüchternd sein, die Erarbeitung tragfähiger und unternehmensspezifischer Konzepte und Lösungen erfordert anhaltendes Engagement, Zeit und Geld, Geduld und keine Angst vor Rückschlägen: Menschen und Kulturen ändern sich meist nur langsam.</p>

5. Wie kann Diversity Management implementiert werden?

<p>Bestandsaufnahme: Wo stehen Sie?</p>	<p>Analyse der bisher umgesetzten personalpolitischen Instrumente und Praktiken, z.B.</p> <ul style="list-style-type: none"> -Programme zur Gleichstellung von Frauen und Vereinbarung von Beruf und Familie -Diversity-Aspekte in der Personalentwicklung, Public Relations, Werbung und Verkauf oder in Personalmanagement-Instrumenten -Status quo Mitarbeiter- oder Mitglieder Demographie
<p>Strategieentwicklung: Wo wollen Sie hin?</p>	<p>Entwicklung einer einheitlichen Diversity-Strategie, Definition konkreter Zielsetzungen für die einzelnen Bereiche und Verankerung in den Zielvereinbarungen der Führungskräfte. Verankerung in den Geschäftsprozessen und Regelung der Verantwortlichkeiten.</p>

Maßnahmen festlegen Wie gelangen Sie dort hin?	Festlegung relevanter Instrumente und Programme / Aktivitäten zur Erreichung der Ziele. Auswahl geeigneter Kommunikationswege.
Umsetzung: Was tun Sie?	Durchführung der Implementierungsmaßnahmen, z.B.: -Beratung, Diversity-Sensibilisierungstraining für Führungskräfte und Mitarbeiter -Mentoring und Coaching, Bildung von Netzwerken -Start von Diversity-Initiativen zur Optimierung von internen Abläufen und Prozessen im Hinblick auf Chancengleichheit und Antidiskriminierung -Erstellung von Informationsbroschüren und anderen Medien -
Controlling / Evaluation: Wie überprüfen Sie den Fortgang der Aktivitäten?	Dokumentation der Implementierungsprozesse sowie Vergleich Ist-Stand und erreichter Zwischen- bzw. Soll-Standes. Ggf. Optimierung der Maßnahmen und Gewährleistung der Nachhaltigkeit.

6. Die wichtigsten Erfolgsfaktoren ...

1. Intensive Arbeit an Grundlagen: Scheuen Sie nicht den Aufwand: Es lohnt sich! Aber bedenken Sie wohl, auf was Sie sich einlassen! Professionelles Projektmanagement, Verankerung in das Leitungsgremium und die gesamte Organisation sind ebenso unerlässlich wie ein klarer Bezug zum Kerngeschäft, ein klares Zielsystem und eine fundierte Ist-Analyse.
2. Differenzierte Strategien: Überlegen Sie sich gut, was Sie anfangen, Sie wollen es schließlich auch zu Ende bringen! Ganzheitliche, strategische Step-by-step-Vorgehensweise und die breite Beteiligung aller Betroffenen sowie unterschiedliche top-down- und Bottom-up-Einführungsmaßnahmen sind nicht nur förderlich sondern unabdingbar.

3. Sichtbares, authentisches und glaubhaftes Engagement der Führungsspitze: Verantwortliche bitte zuerst! Es hört sich vielleicht wie ein abgedroschener Allgemeinplatz an, aber es ist nun mal so: Es wird an Veränderung stattfinden, was hier an Veränderungen vollzogen, gefördert und mitgetragen wird.
4. Intensive Kommunikation und Einbindung. Bleiben Sie dran und: Keine Angst vor halbfertigen Zwischenergebnissen! Beteiligen Sie und kommunizieren Sie noch mehr! Nicht erst wenn die heiklen Punkte geklärt sind und Sie fertige Ergebnisse verkünden können: Prozess- und Verlaufs-kommunikation ist notwendig.
5. Quick Wins mit langfristiger Perspektive. Zeigen Sie, by the way, dass es funktioniert! Auch wenn Organisationen sich nur sehr langsam spürbar verändern, manches ist schnell und effektiv um-setzbar und ist damit vorzeigbarer Erfolg. Es macht allen das Durchhalten und Dranbleiben leichter.

... und vermeidbare Fehler

1. Fokussierung auf (einige wenige) Unterschiede: Die Begrenzung der Definition von Diversity auf zwei, drei Unterscheidungsmerkmale (Alte, Frauen und Behinderte) birgt die Gefahr der wachsenden Diskriminierung durch das Festschreiben bestimmter Merkmale.
2. Keine Freistellung und ausreichend personelle Ressourcen oder marginale Budgets für die Diversity-Implementierung. Keine Frage, der Projektkiller schlechthin: Aus der Bereitstellung von Ressourcen lässt sich die Relevanz des Thema unmittelbar ablesen. Die Steuerung komplexer Veränderungsprozesse erfordert nicht nur eine organisatorische verankerte Führung sondern vor allem Menschen, Zeit und Geld. Niemand macht das in der Mittagspause.
3. Einsatz von Quoten. Eine vermeintlich schnelle Lösung mit Tücken. Vielfalt oder Toleranz als Ziel in Form von Repräsentationsanteilen lässt sich nicht verordnen. Sie verkehrt sich sogar ins Gegenteil. Dort wo „Quote gemacht wird“ verringert sich Akzeptanz und kritisch-reflexive Auseinandersetzung.

4. „Liebhaber“-Projekt eines Einzelnen oder einer Abteilung (meist: Personal). Während der Ausgangsort für eine Diversity-Initiative in vielen Fällen eine Person oder ein Bereich ist, kann weder die Implementierung noch die Tragweite darauf beschränkt bleiben. Eine Vernetzung in alle relevanten Bereiche und eine breite Beteiligung sind unbedingt notwendig. Dies vor allem weil es sich tendenziell um Tabus handelt, bei denen Moralisationen, Belehrungen oder entlarvendes Vorführen sehr kontraproduktiv sind.
5. Zu viel, zu schnell gewollt. Alles braucht seine Zeit. Dies gilt für das Erkennen und Lernen im Kleinen ebenso wie im Großen. Lernprozesse sind iterative Auseinandersetzungs- und Feedbackprozesse, die so manches Rückschlag oder Stillstandes bedürfen, um nachhaltig zu sein.

7. Den Anfang eines Projektes gestalten ...

Klären Sie zuerst:

1. Was ist die Funktion von Diversity im gegebenen organisatorischen Zusammenhang? Geht es wirklich um Diversity oder eher um Integrations- und Konfliktvermeidungsmaßnahmen?
2. Wie ist die aktuelle Ist-Situation und wie groß ist die Differenz zwischen Ist und Soll?
3. Wie lautet der Auftrag konkret ausformuliert? Wer würde woran merken, dass das Projekt erfolgreich war? Was sollte auf keinen Fall stattfinden?
4. Wer sind die Involvierten und Betroffenen? In welchem Verhältnis stehen sie zueinander? Wie lässt sich das Kräftefeld der Organisation in Bezug auf das Thema visualisieren?
5. Welche kulturellen Voraussetzungen und Kompetenzen sind vorhanden? Welche Lernvoraussetzungen treffen liegen vor?

Prüfen Sie vor diesem Hintergrund:

1. Welche Perspektiven können zu einem besseren Verständnis der Vielfalt in Organisationen beitragen?
2. Welche Grundlagen über Vorurteilsbildung, Gruppendynamik und Changemanagement müssen vermittelt werden?
3. Wie können neue Sicht- und Vorgehensweisen ohne großen „Gesichtsverlust“ eingeübt?
4. An welchen Erfahrungen kann angeknüpft werden?

8. Zum Weiterlesen ...

Diversity – wie Unternehmen messbar profitieren – Eva Kaiser, in: Wirtschaft & Weiterbildung, Nov./Dez. 2004

Was ist Diversity Management? – Michael Leitl, in: Harvard Business manager, Dezember 2003

Managing Diversity: Ergebnisse einer repräsentativen Unternehmensbefragung – Flora Ivanova, Christoph Hauke, in: PERSONAL, Juli 2003

Personelle Vielfalt in Organisationen – Hartmut Wächter, Günther Vedder, Meik Führung (Hg.), Rainer Hampp Verlag, 2003

Vielfalt gestalten – Managing Diversity – Rüdiger H. Jung, Helmut M. Schäfer und Friedrich W. Seibel, IKO-Verlag, Frankfurt (2003)

Vielfalt statt Lei(d)tkultur: Managing Gender und Diversity – Iris Koall, Verena Bruchhagen, Friederike Hoher (Hg), Münster, LIT-Verlag, 2002

Diversity als Strategie – Michael Stuber, in: Personalwirtschaft 1/2002

Corporate Diversity Practices in Europe – George F. Simons, EuroDiversity, ed., Summer 2002

Vielfalt als Leitkultur – Kulturentwicklung durch Managing Diversity – Friederike Höher, Iris Koall, in: Profile 4/2002, S. 68–78
Chancengleichheit managen. Basis moderner Personalpolitik – Monika Rühl, Jochen Hoffmann, Gabler Verlag (29. Oktober 2001)

Management of Diversity – Neue Personalstrategien für Unternehmen. Wie passen Giraffe und Elefant in ein Haus? – R. Roosevelt Thomas, Gabler Verlag (29. Mai 2001)

Vielfalt führt zum Erfolg – Köhler-Braun, Katarina, in: Personalwirtschaft 10/99

Managing Diversity– alter Wein aus alten Schläuchen? – Dieter Wagner und Payvand Sepehry, in: Personalführung 5/99

Managing Diversity–a Complete Desk Reference and Planning Guide – L. Gardenschwartz und A. Rowe, New York 1998
Chancengleichheit durch Personalpolitik – Gertraude Krell, Gabler Verlag (1997)

Mono- oder multikulturelle Organisationen? Managing Diversity auf dem Prüfstand – Gertrude Krell, in: Industrielle Beziehungen (4/1996)