



internationale gesellschaft für diversity management e.V.
international society for diversity management



Diversity Management

Vielfalt fördern und Maßstäbe setzen

Dr. Bettina Schmidt, Gesa Krämer
www.idm-diversity.org

Vortrag am 26. Januar 2011
in Stuttgart



EUROPEAN WOMEN'S MANAGEMENT DEVELOPMENT INTERNATIONAL NETWORK
REGIONALGRUPPE BADEN-WÜRTTEMBERG



internationale gesellschaft für diversity management e.V.
international society for diversity management

Übersicht

1. Was treibt Unternehmen in Richtung Diversity?
2. Was ist Diversity und Diversity Management?
3. Potenziale von Diversity (Diversity-SWOT)
4. Diversity-Strategie und Implementierung
5. idm – Profil und Selbstverständnis



Internationale Gesellschaft für Diversity Management

Was treibt Unternehmen in Richtung Diversity?

Globalisierung + Individualisierung + Demographie + Frauen

„Die Welt wird internationaler/bunter und älter!
 Wir schrumpfen und werden weiblicher!“
 (Ursula Schwarzenbart, Leiterin Global Diversity Office Daimler AG)

(Werte)Wandel: Agrargesellschaft ▶ Industriegesellschaft ▶ Wissensgesellschaft

Dr. Bettina Schmidt, Gesa Krämer - idm

3

Boston Consulting-Studie

Fünf kritische HR-Herausforderungen

- Talentmanagement,
- Demografische Wandel
- Entwicklung zur lernenden Organisation
- Work-Life-Balance
- Change-Management und Transformation der Unternehmenskultur

Dr. Bettina Schmidt, Gesa Krämer - idm

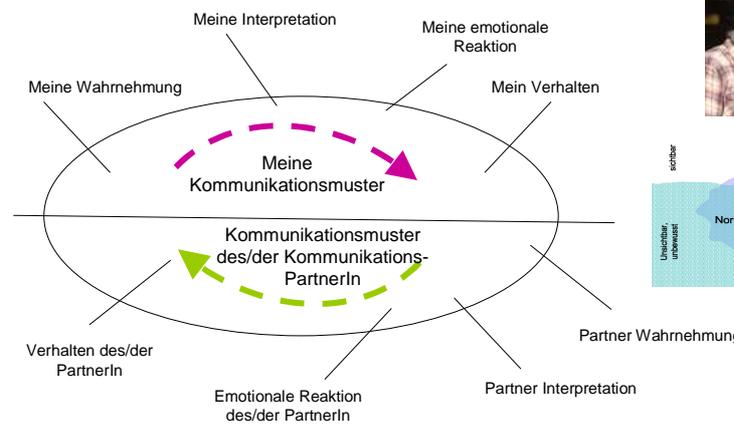
4

Praktische Diversität



Internationale Gesellschaft für Diversity Management e.V.
International Society for Diversity Management

Diversity bedeutet, dass ich mich mit vielen verschiedenen Kulturen jederzeit identifiziere. Kultur ist ein System, welches Bedeutung definiert und Orientierung gibt.



Meine Interpretation Meine emotionale Reaktion
 Meine Wahrnehmung Mein Verhalten
 Meine Kommunikationsmuster
 Kommunikationsmuster des/der Kommunikations-PartnerIn
 Verhalten des/der PartnerIn Partner Wahrnehmung
 Emotionale Reaktion des/der PartnerIn Partner Interpretation



Verhalten Artefakte z.B.: Führungsstil, Verhandlungstechniken, Arbeitsplatzgestaltung etc.

Normen und Werte z.B.: Gleichheit, Freiheit

Grundannahmen z.B.: Beziehung zu Natur, Zeit, Menschenbild

sozialer unbewusst

Quelle: Kirsten Nazarkiewicz

Dr. Bettina Schmidt, Gesa Krämer - idm
7

Definitionen von Diversity Management



Internationale Gesellschaft für Diversity Management e.V.
International Society for Diversity Management

Diversity management is „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.“ (Cox 1993,11)

→ Diversity Management als Instrument der Unternehmensführung bezeichnet somit die Kunst der situativen Optimierung von Heterogenität und Homogenität, von Gemeinsamkeiten und Unterschieden, zur Erreichung gesetzter Ziele.

	Personenbezogene Sichtweisen	Organisationsbezogene Ebene
Sachebene	Phänomen "Vielfalt" Die Tatsache, dass sich Menschen in vielerlei Hinsicht unterscheiden - oder auch gleichen ("diversity")	Instrument "Diversity Management" Die gezielt interne und externe Berücksichtigung sowie die bewusste Nutzung und Förderung von Vielfalt zur Erfolgssteigerung ("managing diversity")
Mentale Ebene	Geisteshaltung "Offenheit" Das Bewusstsein für Vielfalt und die eigene Einstellung zu Unterschiedlichkeit, die den Umgang mit Menschen mitbestimmen ("valuing diversity")	Leitgedanke "Diversity & Inclusion" Die grundlegende, positive Ausrichtung einer Organisation auf Vielfalt und Individualität

Quelle: Stuber 2002: 1

Dr. Bettina Schmidt, Gesa Krämer - idm
8

Beispiele für Definitionen



Internationale Gesellschaft für Diversity Management e.V.
 International Society for Diversity Management

Deutsche Telekom 

“Das Diversity-Management zielt darauf ab, Menschen mit unterschiedlichen Potenzialen auch unterschiedlich zu fördern, um auf diese Weise beispielsweise Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter langfristig an den Konzern zu binden sowie ihr Know-how, persönliche Ressourcen und Potenziale zu erschließen. Damit steigert die Deutsche Telekom gerade auch aus Kundensicht ihre Innovationsfähigkeit, Effizienz und Qualität.“

Diversity Statement Daimler AG



Unterschiedlichkeit fördern. Verbindungen schaffen. Zukunftsfähigkeit gestalten.

Die Daimler setzen wir auf die Unterschiedlichkeit unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Wir nutzen vielfältige Erfahrungen, Perspektiven und Kompetenzvielfalt und unternehmerisch, Sie spiegeln die Vielfalt unserer Kunden, Lieferanten, Investoren und der Umwelt wider.

Wir alle tragen dazu bei, ein respektvolles und wertschöpfendes Arbeitsumfeld zu schaffen. So gestalten wir gemeinsam die Zukunft von Daimler mit.

www.daimler.com

Diversity Management heißt für uns, Daten und Fakten zu analysieren, Strategien festzulegen und geeignete Maßnahmen zu definieren, mit denen Diversity ein gelebter Bestandteil der Daimler-Kultur werden kann.

Dr. Bettina Schmidt, Gesa Krämer - idm

9

Ursprung: Historische Entwicklung in den USA

60s-70s

equal employment opportunity

establishing a workplace free of discrimination

80s

affirmative action

initiating proactive behaviors and actions in making EEO a reality for everyone

90s

work force diversity

creating an inclusive work environment that values all employees

21st century

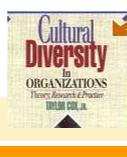
global diversity

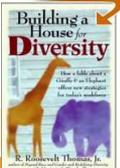
putting differences to work in the marketplace, workplace and community





From Equality to Diversity





Dr. Bettina Schmidt, Gesa Krämer - idm

10

Die drei Phasen / Ansätze des DivM



1. Fairness und Antidiskriminierung
Gesetze (AGG, Schwerbehindertengesetz), Quoten (Frauen in Führungspositionen), Integration und Unterordnung in Dominanzkultur, ...

2. Zugangsrecht und Legitimität, Marktzugangsansatz
Fokus auf und Aufwertung von Minoritäten, reines Business-Interesse, ...

3. Effizienz und Lernfähigkeit - Chance to Change
Selbstverpflichtung, Wandel der Organisationskultur, Konzepte zu Work-Family-Balance, Mentoring, Karrierebegleitung, Diversity-Marketing, Rekrutierung, Networking, Top-down/bottom-up Kommunikation, keine Sonderprogramme für Minderheiten, Controlling („was wir nicht messen, verbessern wir nicht“), offener Umgang mit Konflikten, ...

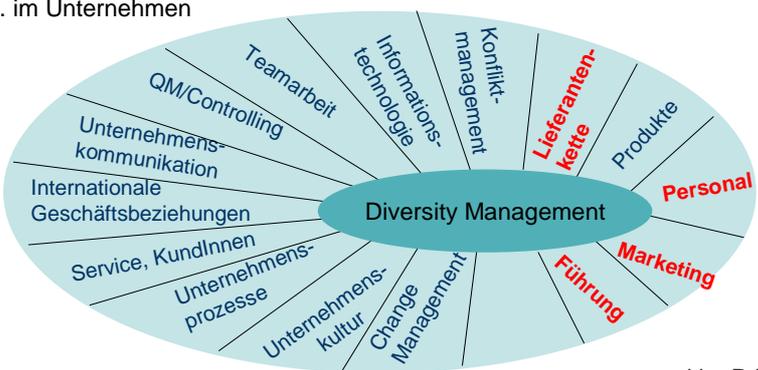
(Thomas / Ely 1996)

Dr. Bettina Schmidt, Gesa Krämer - idm
11

Wo wirkt Diversity, für wen ist es wichtig?



.... im Unternehmen



.... und im Privatleben

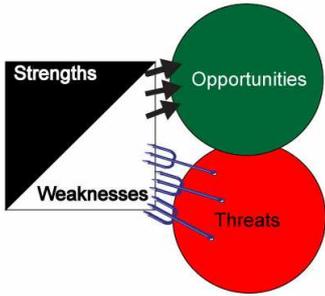
“Wie lässt sich Diversity in der Organisation umsetzen?”

Dr. Bettina Schmidt, Gesa Krämer - idm
12

Diversity-SWOT 

Stärken – Strengths - Benefits – Nutzen von Diversity

Stärken



Dr. Bettina Schmidt, Gesa Krämer - idm 13

Führung 

Mehrwertorientierter Veränderungsansatz
Führung lebt den Wertewandel (diversity mindset change)
Offenheit für Wandel - vor.
Sichtbare Beteiligung der Unternehmensführung an
Diversity-Planung und –Umsetzung.
Diversity-Strategie hat Bezug zu Kerngeschäft.



Breite Verankerung (thematisch, strukturell)
Intensive Kommunikation mit MitarbeiterInnen (Einbindung).
Strategisches Prozessmanagement mit Prozessverantwortlichen.
Bsp. das verantwortliche Diversity-Team ist dem CEO zugeordnet.
Führung spricht vorhandene Konflikte und Probleme (Dominanzkultur,
Diskriminierung, Stress wegen Unterschieden etc.) offen an.
Vermittelt, dass Diversity mehr ist als „Frauen“.

Dr. Bettina Schmidt, Gesa Krämer - idm 14

Marketing



1. Eine vielfältig zusammengesetzte Belegschaft kann sich auf die Wünsche und Bedürfnisse der heterogenen einstellen.
2. Produkte erreichen durch Zielgruppenmarketing die Kunden.
3. Produktbotschaften sind für Zielgruppen wie Ältere, verständlicher.
4. Differenziertes Wissen über Kunden.
5. Kommunikation auf Zielgruppen einstellen: Frauen als Kaufentscheiderinnen, Ältere, Türkischsprechende etc.

Dr. Bettina Schmidt, Gesa Krämer - idm 15

Personalmanagement



Verbessertes Personal-Image
▶ durch Anerkennung, Repräsentation und Empowermen

1. Mitarbeiterinnen fühlen sich wertgeschätzt.
2. Erhöhte Loyalität.
3. Berücksichtigung individueller Umstände.
4. Verbesserung der Rekrutierung von Migranten.
5. Chancengleichheit: z.B. für Frauen und Männer (Mentoringprogramme für Frauen). Förderung von bisher benachteiligten Minderheiten
6. Verbessert kollegiale Zusammenarbeit: es gibt weniger Reibungsverluste und Diskriminierungen, was letztendlich kostensenkend wirkt.
7. Wenn die unterschiedlichen Beschäftigten besser integriert sind, steigt z.B. die Motivation und Zufriedenheit (der Minderheiten).
8. Gemischt zusammengesetzte Teams kommen zu innovativeren und kreativeren Problemlösungen als homogene Gruppen (die allerdings schneller entscheiden können).

Dr. Bettina Schmidt, Gesa Krämer - idm 16

Lieferanten - Supply-Chain Management



1. Sichert Nachhaltigkeit der Lieferkette (Entwicklung eines Supplier-Diversity Programms)
2. Beispiele für Diversity im Einkauf /– Supplier Diversity:
 - Aufträge an Behindertenwerkstätten;
 - Vergaberichtlinien mit Ethnischen Standards bei öffentlichen Ausschreibungen;
 - Fair-gehandelte Produkte im Angebot;
3. Zusammenarbeit mit mit Kleinbetrieben die personelle Vielfalt fördern, in Besitz von Frauen sind. Bsp. Volkswagen in den USA: zertifizierte Unternehmen des *National Minority Supplier Development Council* oder *Women's Business Enterprise Council*.

Es profitiert der
Mittelstand!



Dr. Bettina Schmidt, Gesa Krämer - idm
17

SWOT – Schwächen, *Weakness*



Häufige Fehler



1. Diversity-Ziele und -Aktivitäten sind unklar.
2. Unterschiedliche Zielvorstellungen, Kommunikationsschwierigkeiten und geringere affektive Bindungen können auch als Belastung wahrgenommen werden.
3. Diversity nicht ganzheitlich / nicht umfassend angelegt – Einzel-Maßnahmen (Insellösungen) statt Gesamtstrategie.
4. Schwerpunkt auf Sensibilisierungs-Training und nicht auf strukturelle Veränderung.
5. **Starre Gruppierungen:** Diversity als „Personal-Projekt“ für Minderheiten wie Frauen, Schwarze, Migranten, Behinderte etc.
6. **Umgekehrte Bevorzugung:** Frauen vs. Männer, Schwarze vs Weiße, jung vs. alt
7. **Geringe Ressourcen:** Kurzfristige und zu hohe Erwartungen, marginale Budgets, keine Personverantwortlichen (Diversity Manager/Team)
8. **Fehlende Management-Beteiligung:** Führung vermittelt nicht Diversity-Gedanken
9. **Fehlende Beteiligung der Beschäftigte:** Betriebsräte sind nicht (ausreichend) eingebunden.

Dr. Bettina Schmidt, Gesa Krämer - idm
18

Bringing Diversity into Strategic Planning



Fünf Phasen-Model

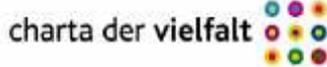
1. **Situationsanalyse**, SWOT intern/extern (Assessment), Ist-Situation, Diversity Audit - *Current state*
2. **Diversity-Ziele** (wo wollen wir in zukünftig stehen?) und Prioritäten (Wie soll das Ergebnis aussehen?) - *Desired state*
3. **Gap analysis** - Roadmap, Strategie-Design (Was fehlt zwischen Jetzt und Zukunft? Wie schließen wir das *Gap*? Berücksichtigung der Wirkung - 4-legged stool, wie messen wir Erfolg?),
4. **Erstellen von Indikatoren** (Bsp. Diversity Scorecard, eine quantifizierbare "metrics")
5. **Implementierung** (wer macht was wann, wie ...?), Kommunikation, Verantwortlichkeiten, Berichtswesen,
Assessment:
 - Monitoring/Review
 - Adjust: Welche Anpassungen sind notwendig?
 - Next Step: Was sind die nächsten Schritte?



Dr. Bettina Schmidt, Gesa Krämer - idm

19

Beispiel für die Umsetzung



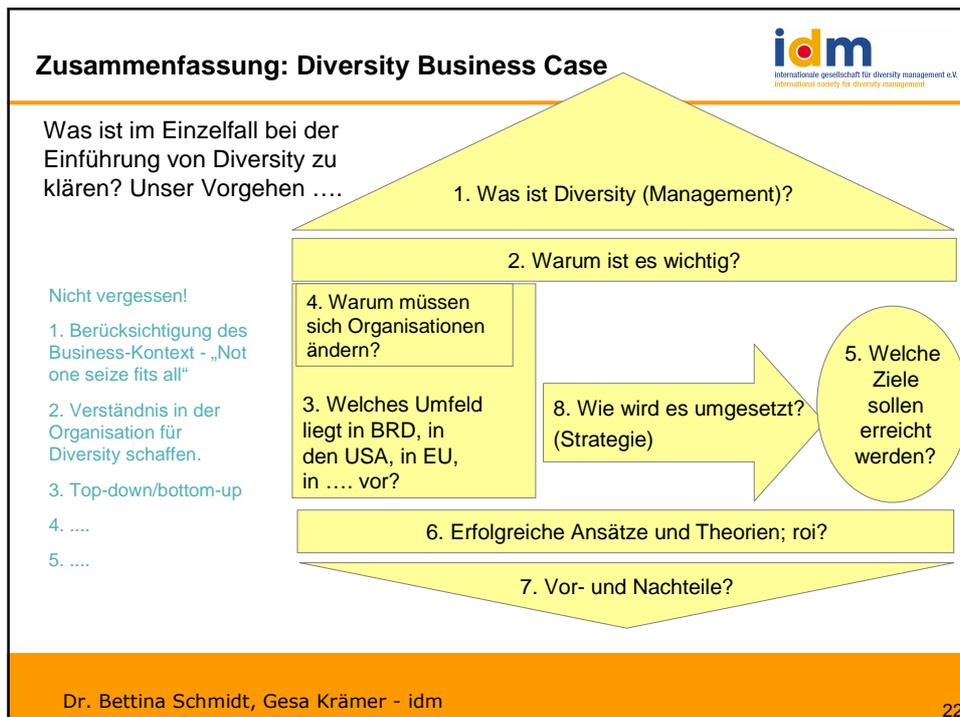
Erster Schritt: (freiwillige) Selbstverpflichtung

Charta-der-Vielfalt Unterzeichner/innen bekennen sich zur Förderung von Vielfalt:

1. Förderung einer von gegenseitigem Respekt und Wertschätzung geprägten Unternehmenskultur.
2. Überprüfung der Personalprozesse mit dem Ziel der leistungsorientierten Förderung der vielfältigen Kompetenzen der Beschäftigten.
3. Anerkennung der Vielfalt der Gesellschaft innerhalb und außerhalb des Unternehmens.
4. Jährliche öffentliche Auskunft über Aktivitäten und Fortschritt im DivM.
5. Information der Beschäftigten und aktive Einbeziehung bei der Umsetzung (*top-down* und *bottom-up*).

Dr. Bettina Schmidt, Gesa Krämer - idm

20



idm – Profil und Selbstverständnis



- Fachverband für Berufstätige die zu Diversity Management arbeiten, wie Diversity Manager/innen, Berater/innen, Wissenschaftler/innen, Studierende.
- Bietet Interessierten ein fachliches Forum
- Mitglieder aus Wirtschaft, Wissenschaft, Politik, Verwaltung, NGOs und Non-Profit Organisationen
- Gründung 2004
- unabhängig, gemeinnützig
- Unterzeichner "Charta-der-Vielfalt"
- Organisiert Jahrestagung, Workshops, Weiterbildung
- Infothek, Newsletter, Präsenz auf Tagungen, Vernetzung

 www.idm-diversity.org

Dr. Bettina Schmidt, Gesa Krämer - idm 23




© 1999 Randy Glasbergen. www.glasbergen.com

"Our office has been nominated to receive an award for Diversity In The Workplace!"

Dr. Bettina Schmidt, Gesa Krämer - idm 24