

Dipl-Kfm. Alexander von Dippel

## **Diversity Management Good Practice**

### **Maßnahmen in der Wirtschaft**

**Dieser Beitrag ist im Zuge eines Organisationsentwicklungsprojekts für das Studentenwerk Berlin – Managing Diversity als Innovationskultur – im Jahr 2007 entstanden. Bevor ein eigenes Verständnis von Diversity Management für diese sehr spezielle Organisationsform erarbeitet werden konnte – das Studentenwerk ist eine Anstalt öffentlichen Rechts mit bestimmten sozialen, wirtschaftlichen, kulturellen und gesundheitlichen Ansprüchen und eigenem Gesetz –, musste erst ein Blick in die Wirtschaft zeigen, welche Maßnahmen existieren, um Diversity erfolgreich managen zu können. Diese werden im Folgenden erläutert.**

Diversity Management ist ein gleichstellungspolitisches Konzept, das darauf abzielt, Vielfalt richtig zu managen. Ungemanagt kann Vielfalt Produktivitätseinbußen durch Spannungen, Konflikte und Diskriminierungen bewirken. Richtig gemanagt („Managing Diversity“, „Diversity Management“, „Diversitätsmanagement“) kann es ökonomisch vorteilhaft sein. Richtig managen bedeutet, dass Bedingungen geschaffen werden, unter denen alle Beschäftigten ihre Leistungsfähigkeit und -bereitschaft uneingeschränkt entwickeln und entfalten können und wollen und unter denen niemand aufgrund bestimmter Merkmale ausgeschlossen oder diskriminiert wird (vgl. Thomas 1991). Eine Organisation, in der dieses Ziel erreicht ist, nennt Taylor Cox (1993, S. 229) eine „multikulturelle Organisation“.

In Bezug auf Unternehmen der Privatwirtschaft verspricht eine Einführung von Diversity Management vor allem Wettbewerbsvorteile. Aber auch für andere Arten von Organisationen wie z.B. öffentliche Verwaltungen kann argumentiert werden, dass Diversity Management ökonomische Vorteile verschafft (vgl. Krell 2004, S. 45). Wie ein Leitbild wie das der multikulturellen Organisation und die Argumente für Diversity Management in einem anderen Kontext als dem der Privatwirtschaft

aufgenommen werden, wird bei von Dippel (2007) beispielhaft anhand der Sichtweise von Führungskräften von Berliner öffentlichen Verwaltungen aufgezeigt.

Während das Public Diversity Management von Städten teils gänzlich andere Vorgehensweisen erfordert (vgl. von Dippel et al. 2007), kann davon ausgegangen werden, dass für Einheiten, welche als klar abgegrenzte Organisationen erkennbar sind, wie z.B. Behörden, öffentlichen Verwaltungen und Anstalten, ähnliche Maßnahmen greifen können wie in der Privatwirtschaft. Nichtsdestotrotz wird das Konzept in Kontinentaleuropa erst in den letzten Jahren für den Non- und Low-Profit-Bereich diskutiert. Während es in Verwaltungen erst allenfalls in Teilbereichen umgesetzt wird, finden sich vermehrt Beispiele aus der Wirtschaft, deren Pioniere sich bereits seit zehn Jahren ein Diversity Management auf die Fahnen schreiben.

**Im Folgenden soll aufgezeigt werden, welche Maßnahmen in der Wirtschaft angewendet werden.** Süß/Kleiner (2005) haben hierzu eine sinnvolle Einteilung in 13 für die Umsetzung von Diversity Management zentrale Maßnahmen getroffen, welche aus einer Befragung von 17 ExpertInnen aus Wissenschaft und Praxis hervorgegangen ist. Diese sollen nun erläutert und mit Beispielen, die aus dem Spektrum der Diversity-Pioniere stammen, unterlegt werden (vgl. auch Krell 2006).

### **Strukturelle Institutionalisierung**

Eine wichtige Voraussetzung für die Umsetzung von Diversity Management ist die Herstellung von Verantwortlichkeit. Dies geschieht durch die Schaffung von Stellen; in großen Unternehmen gibt es häufig eigene Diversity-Abteilungen. Beispiele dafür sind:

- Lufthansa: „Change Management und Diversity“. Die Abteilung besteht aus sieben MitarbeiterInnen mit Sitz in Frankfurt, die aber weltweit agieren.
- Deutsche Bank: „Diversity Team Deutschland“. Ein weltweit beratendes Managing-Diversity-Team, verteilt auf die einzelnen Standorte, hat die Aufgabe, alle Geschäftsbereiche bei der Konzeption und Umsetzung zu beraten und zu unterstützen.

- DaimlerChrysler: „Global Diversity Office“. Ein mit Vorstandsmitgliedern und Top Managern besetztes Global Diversity Council entscheidet das über die Ausrichtung der Diversity Maßnahmen im Konzern. Divisional Diversity Councils vertreten die Beschlüsse in ihren Geschäftsfeldern. Ein beim Personalvorstand eingerichtetes Global Diversity Office sichert die operative Umsetzung.

Ein „typisch deutscher Weg“ der Institutionalisierung führt von „Frauenförderung“ über „Chancengleichheit“ zu „Diversity“. Gegangen wurde er z.B. von der Deutschen Telekom (vgl. Pagel/Mauz 2004).

### **Ermittlung und Überprüfung des Diversity-Management-Bedarfs**

Der Bedarf an Diversity-Aktivitäten wird in der Anfangsphase durch Statistiken und Mitarbeiterbefragungen erhoben. Hierbei geben Daten zur Personalstruktur und zur strukturellen Integration erste Anhaltspunkte. Später kommen Informationen aus Diversity-Trainings und MitarbeiterInnen-Netzwerken hinzu.

Bei Ford Deutschland gibt es beispielsweise vier verschiedene Frauennetzwerke (Women's Engineering Panel, Women's Marketing Panel, Women in HR, Women in Leadership), ein Elternnetzwerk, eine „Turkish Resource Group“ und ein Netzwerk zu sexueller Orientierung (Gay, Lesbian Or Bisexual Employees). (Vgl. Jablonski 2004)

Bei der Commerzbank ist es einerseits gelungen, für ein Frauennetzwerk den Personalvorstand als Schirmherrn zu engagieren und einen Austausch mit dem Vorstand zu erreichen, andererseits aus dem „von unten“ stammenden Verlangen Homosexueller nach einer anderen Unternehmenskultur ein Netzwerk zu institutionalisieren (vgl. David 2004). Letzteres entstand aufgrund eines Verbesserungsvorschlags, bei dem eine Arbeitsgruppe etabliert und ein Intranet-Auftritt installiert wurde. Innerhalb von zwei Tagen bekam das Netzwerk einen Zulauf von 80 Mitgliedern, deren Bedürfnisse so anonym an das Management gelangen können.

## **Verankerung von Diversity in der Unternehmenskultur**

Langfristig erfolgt eine Verankerung von Diversity durch alle Maßnahmen. Kurzfristig sind damit Leitbilder, ethische Standards oder ähnliches gemeint. Anlässlich des „Europäischen Jahr der Chancengleichheit für alle“ 2007 haben Unternehmen mit der Unterstützung von Bundeskanzlerin Angela Merkel eine Initiative namens „Charta der Vielfalt“ gestartet, in der sich zu der Umsetzung von Diversity in ihrer Organisation bekennen.

## **Diversity-orientierte Betriebsvereinbarungen**

Betriebsvereinbarungen befassen sich mit der Vereinbarkeit Beruf und Privatleben, sexueller Belästigung und Mobbing, Frauenförderung oder Chancengleichheit, ethnischer Diskriminierung, Fremdenfeindlichkeit und vielem mehr. Die besondere Stellung der Betriebsräte in Deutschland ist ein Grund, warum US-amerikanische Diversity-Konzepte nicht einfach übertragen werden können. So kann bei der Einbindung von Betriebsräten auch von „Co-Managing Diversity als deutschem Weg“ gesprochen werden (vgl. Krell 2004, S. 51).

In der „Betriebsvereinbarung zur Chancengleichheit und respektvollen Zusammenarbeit“ der Adam Opel AG heißt wird beispielsweise auch mittelbare Diskriminierung ausdrücklich erwähnt und konsequentes Entgegenreten eingefordert. Interessant ist, dass ein Verstoß gegen diese Betriebsvereinbarung auch durch Passivität, also durch Duldung und Nichteinschreiten gegen fremdenfeindliches Handeln, Mobbing oder sexuelle Belästigung, erfolgen kann. In diesem Fall können die gleichen arbeitsrechtlich relevanten Mittel angewandt werden wie bei aktivem Handeln.

## **Kommunikation der Diversity-Aktivitäten**

Um das Konzept Diversity Management und die Aktivitäten der Unternehmen nachhaltig im Bewusstsein zu verankern, werden Informationen darüber in verschiedenen Informationskanälen kommuniziert. Dazu gehören Inter- und Intranet, Broschüren, Interne Workshops, Vorträge auf Tagungen und Publikationen.

## **Beratungsangebote für „Diversity-Gruppen“**

Ausgehend von der Erkenntnis, dass Mitglieder bestimmter Gruppen spezifische Bedürfnisse und Probleme haben können, wird den Beschäftigten eine individuelle Beratung zur Verfügung gestellt. So gibt es z.B. bei Ford oder der Deutschen Telekom Beratungsangebote für Eltern oder auch für Personen, die pflegebedürftige Erwachsene betreuen.

## **Mentoringprogramme**

Mentor bedeutet „Ratgeber“. Mentoring meint, dass eine erfahrene Person ihr Wissen und ihre Fähigkeiten an eine noch unerfahrene Person (Mentee) weitergibt, um diese in ihrer persönlichen und beruflichen Entwicklung innerhalb des Unternehmens zu fördern. Inhaltlich geht es gezielt darum, die informellen und impliziten Regeln des jeweiligen Unternehmens zu vermitteln, in bestehende Netzwerke einzuführen, praktische Tipps für das Erreichen beruflicher Ziele zu geben, langfristig firmeninterne Karrieren zu fördern und so die Mentees an die jeweilige Unternehmung zu binden.

Weit verbreitet sind Mentoring-Projekte für Frauen, um eine Alternative zu den Seilschaften in patriarchalisch organisierten Unternehmen zu bieten und ihnen auf diese Weise einen Zugang zu höheren Positionen zu erleichtern. Mentoring-Projekte gibt es aber auch für Behinderte und MigrantInnen. Beim Cross-Mentoring stammen Mentoren und Mentees aus verschiedenen Organisationen.

## **Diversity-Trainings**

Diversity-Trainings lassen sich analytisch in zwei Arten einteilen: Awareness-Trainings haben die Aufgabe, erst einmal ein Bewusstsein für die Vielfalt der Menschen und mögliche Benachteiligungen zu schaffen. Dazu werden Kenntnisse über die Zusammensetzung der Beschäftigten erarbeitet, Werte und Einstellungen gegenüber „Anderen“ bewusst gemacht, dafür sensibilisiert, welche Rolle „Anderssein“ im Arbeitsumfeld spielt und zu welchen Diskriminierungen es führt und die Bedeutung von Diversity Management vermittelt.

Skill Building-Trainings schließlich zielen auf den Erwerb konkreter Fähigkeiten, die für die Zusammenarbeit und Führung einer vielfältigen Belegschaft oder im Kontakt mit einer anderen Kultur erforderlich sind. Lernziele sind z.B. die interkulturelle Kommunikation zu verbessern, effektiver mit Konflikten umzugehen und flexibler auf Veränderungen eingehen zu können (vgl. Gieselmann/Krell 2004).

In den USA sind bei Organisationen mit Diversity-Programmen die am häufigsten ergriffene Maßnahme. In Deutschland gaben laut einer Befragung der DGFP in 2003 etwa 50 Prozent der international tätigen Unternehmen mit mehr als 2000 Beschäftigten an, dass sie Diversity-Trainings durchführen (vgl. Ivanova/Hauke 2003).

### **Diversity-orientierte Gestaltung der Personalpolitik**

Felder der Personalpolitik (Personalauswahl, -beurteilung, -entwicklung, -vergütung usw.) werden auf ihr Diskriminierungs- und Gleichstellungs- bzw. Inklusionspotential überprüft und entsprechend (um)gestaltet.

So kann bei der Auswahl von MitarbeiterInnen eine mögliche Diskriminierung gezielt überprüft und reduziert werden (z.B. bei BP, vgl. Jablonski 2006). Bei einer Stellenausschreibung kann z.B. überprüft werden, ob beide Geschlechter angesprochen werden; bei einem Bewerbungsgespräch wird sichergestellt, dass nicht nur 28-jährige weiße deutsche Männer im Anzug das Gespräch führen.

Auf dem Feld der Beurteilung und Vergütung fließen z.B. bei Motorola Diversity-Aspekte in die Instrumente Zielvereinbarung, Leistungsbeurteilung und Gehaltsüberprüfung sowie Bonuszahlungen mit ein (vgl. Allner u.a. 2004).

Ein Beispiel für die Aktivierung des Gleichstellungs- bzw. Inklusionspotentials der Personalentwicklung sind übrigens auch Diversity-Trainings (s.o.).

### **Diversity-orientierte Einrichtungen**

Häufig gibt es in der Wirtschaft Einrichtungen, die auf die spezifischen Bedürfnisse von Diversity-Gruppen eingehen.

So gibt es bei Ford in Köln z.B. eine Einrichtung für Kinderbetreuung speziell für Notfälle, in denen die Eltern sonst nicht wüssten, wo sie ihr Kind unterbringen sollten („Ford Pänz“ – Kölsch für „Kind“).

Ein weiteres Beispiel sind Gebetsräume. Die Deutsche Bank betreibt „All-Faith-Rooms“, die so ausgestattet sind, dass es Anhängern aller großen Religionen möglich ist, darin zu beten.

Letztlich können auch Speiseangebote in Kantinen unter Diversity-Gesichtspunkten geplant werden (Gerichte ohne Schweinefleisch, koschere Speisen, vegetarische bzw. vegane Speisen).

### **Flexible Arbeitszeiten**

Flexible Arbeitszeiten sind die am häufigsten anzutreffenden Maßnahmen, die als Diversity-Instrument gelten dürfen. Laut einer DGFP-Studie bei 72 Prozent der deutschen international tätigen Unternehmen mit mehr als 2000 Beschäftigten existieren flexible Arbeitszeiten für mehr als 50 Prozent der Beschäftigten (vgl. Ivanova/Hauke 2003).

### **Gemischte Teams**

Gemischte Teams werden eingesetzt, um die Potentiale von Vielfalt besser nutzen zu können. Beim Team-Building, dem gesteuerten Prozess des Zusammenwachens, kann gezielt darauf geachtet werden, dass eine Umgebung geschaffen wird, in der alle Gruppenmitglieder für ihre individuellen Beiträge wertgeschätzt werden (Gardenswartz/Rowe 1998, S. 129 ff.).

Bei Ford z.B. heißt es: „Aus wirtschaftlichen Gründen setzt Ford auf ‚bunt‘ zusammengesetzte Teams, welche gleichzeitig die Vielfalt der KundInnen abbilden“ (Jablonski 2004, S.63).

## Evaluation der Maßnahmen

Eine Überprüfung des Erfolges der Diversity-Maßnahmen muss vorgesehen sein, denn Diversity Management ist ein langfristiger Prozess. Eine Erfolgsmessung in Zahlen ist schwierig, relativ einfach gemessen werden können aber zumindest die MitarbeiterInnen- u. KundInnenzufriedenheit, Krankenstände, Fluktuation und die Vielfalt der BewerberInnen. Insgesamt werden die Verfahren angewendet, die auch bei der Bedarfsermittlung eingesetzt werden. Speziell bei Trainings können die Teilnehmenden unmittelbar danach befragt werden. Eine Nachhaltigkeit kann durch entsprechend ausgestaltete Beurteilungen sicher gestellt werden.

## Literatur

- Allner, B. / Kaltenbach, O. / Schulz, A. (2004): Praxisbeispiel Motorola: Diversity-orientierte Vergütung, in: Krell (2004a), S. 351-356.
- Cox, T. H. Jr. (1993): Cultural diversity in organizations: theory, research and practice, San Francisco.
- David, B. (2004): Referat zu Mitarbeiter/innen-Initiativen in der Commerzbank, Fachtagung „Managing Diversity in der deutschen Praxis“, am 21.5.2004 in Berlin.
- von Dippel, A. (2007): Diversity Management aus der Sicht von Führungskräften in öffentlichen Verwaltungen, in: Koall, I. / Bruchhagen, V. / Höher, F. (Hg.) (2007): DIVERSITY OUTLOOKS - Managing Gender & Diversity zwischen Business Case und Ethik, LIT, Hamburg.
- von Dippel, A. / Fleischmann, A. / Hanappi-Egger, E. (2007): Enhancing Public Diversity Management – Bringing intersectionality and faultlines on the agenda. Paper presented at EUROdiv Conference “Diversity in cities: Visible and invisible walls”, London, UK (11/12 September 2007).
- Gardenswartz, L. / Rowe, A. (1998): Managing Diversity. A Complete Desk Reference and Planning Guide, überarbeitete Aufl., Burr Ridge/New York.
- Gieselmann, A. / Krell, G. (2004): Diversity-Trainings: Verbesserung der Zusammenarbeit und Führung einer vielfältigen Belegschaft, in: Krell (2004a), S. 393-412.

- Ivanova, F. / Hauke, Ch. (2003): Managing Diversity – Ergebnisse einer repräsentativen Unternehmensbefragung, in: Personalführung 36, 7, S. 12-15.
- Jablonski, H. W. (2004): Praxisbeispiel Ford-Werke AG, Köln: Erfolgreiche Implementierung von Diversity, in: Krell (2004a), S. 63-70.
- Jablonski, H. W. (2006): Referat zu Diversity & Inclusion bei BP, Europäische Fachtagung „Vielfalt und Chancengleichheit in Wirtschaftsunternehmen, Verbänden und der öffentlichen Verwaltung“, am 13.02.2006 in Brüssel.
- Krell, G. (2004): Managing Diversity: Chancengleichheit als Wettbewerbsfaktor, in: Krell (2004a), S. 41-56.
- Krell, G. (2004a) (Hg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen. Rechtliche Regelungen – Problemanalysen – Lösungen, 4. Aufl., Wiesbaden: Gabler.
- Krell, G. (2006): Referat zu Managing Diversity: Perspektiven für Unternehmen auch in Deutschland, Fachtagung „Rethinking Diversity: Perspektivenwechsel in Wirtschaft, Bildung und Gesundheit“, an der Freien Universität Berlin, 13.-15. 03. 2006.
- Pagel, M. / Mauz, B. (2004): Praxisbeispiel Deutsche Telekom: Von Frauenförderung zu Chancengleichheit und Diversity, in: Krell (2004a), S. 57-62.
- Süß, S. / Kleiner, M. (2005): Diversity-Management in Deutschland. Ergebnisse einer Unternehmensbefragung, FernUniversität Hagen, Fachbereich Wirtschaftswissenschaft, Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbes. Organisation und Planung, Arbeitsbericht Nr. 15, Oktober 2005.
- Süß, S. / Kleiner, M. (2006): Diversity Management: Verbreitung in der deutschen Unternehmenspraxis und Erklärungen aus Neo-Institutionalistischer Perspektive, in: Krell, G./Wächter, H. (Hg.): Diversity Management – Impulse aus der Personalforschung, München/Mering 2006, S. 57-79.
- Thomas, R. R. (1991): Beyond Race and Gender. Unleashing the Power of Your Total Work Force by Managing Diversity, New York.