



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
Stuttgart

in



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



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

Übersicht

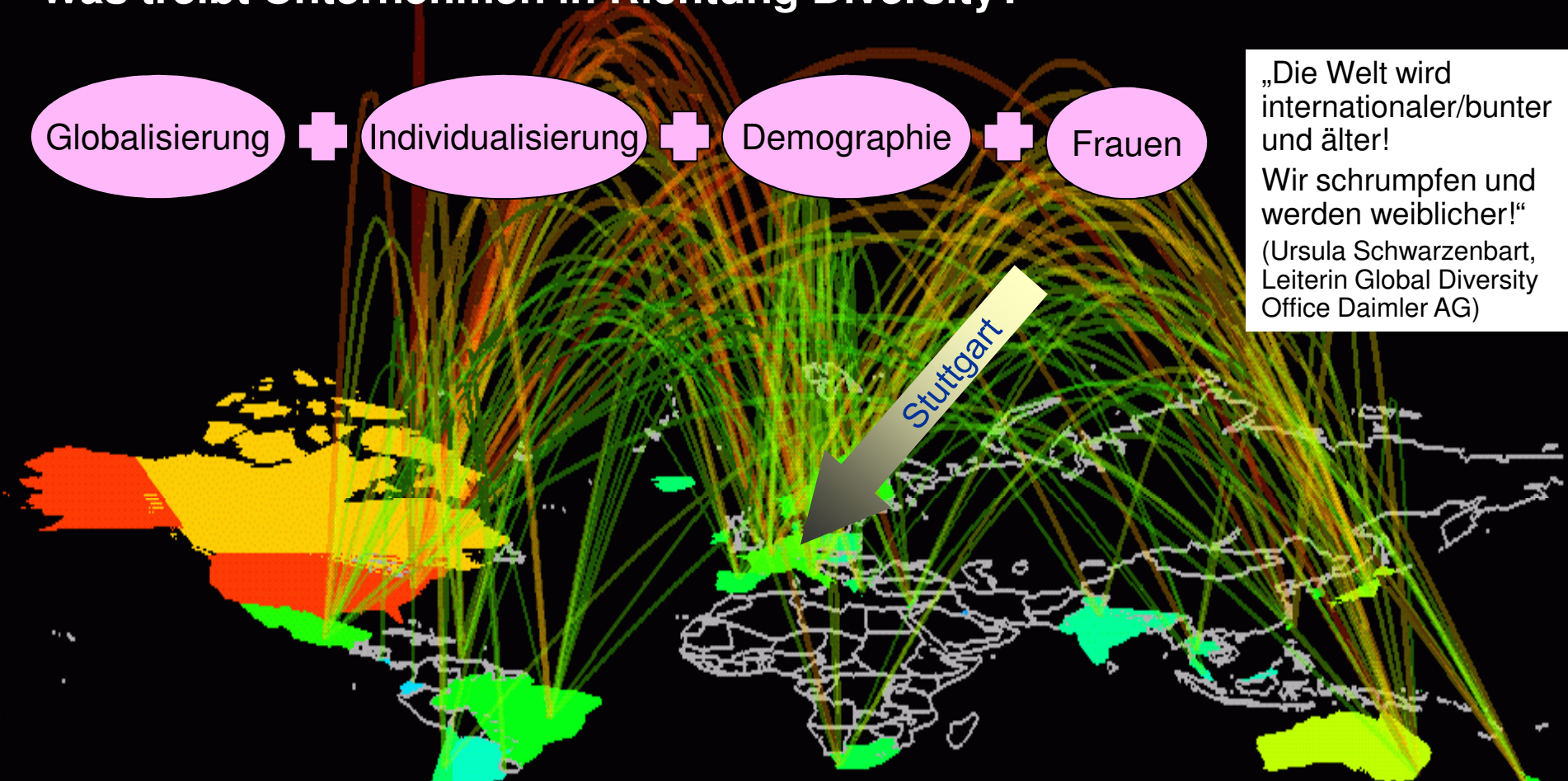
1. Was treibt Unternehmen in Richtung Diversity?
2. Was ist Diversity und Diversity Management?
3. Potenziale von Diversity (Diversity-SWOT)
4. Diversity-Strategie und Implementierung
5. idm – Profil und Selbstverständnis



Was treibt Unternehmen in Richtung Diversity?



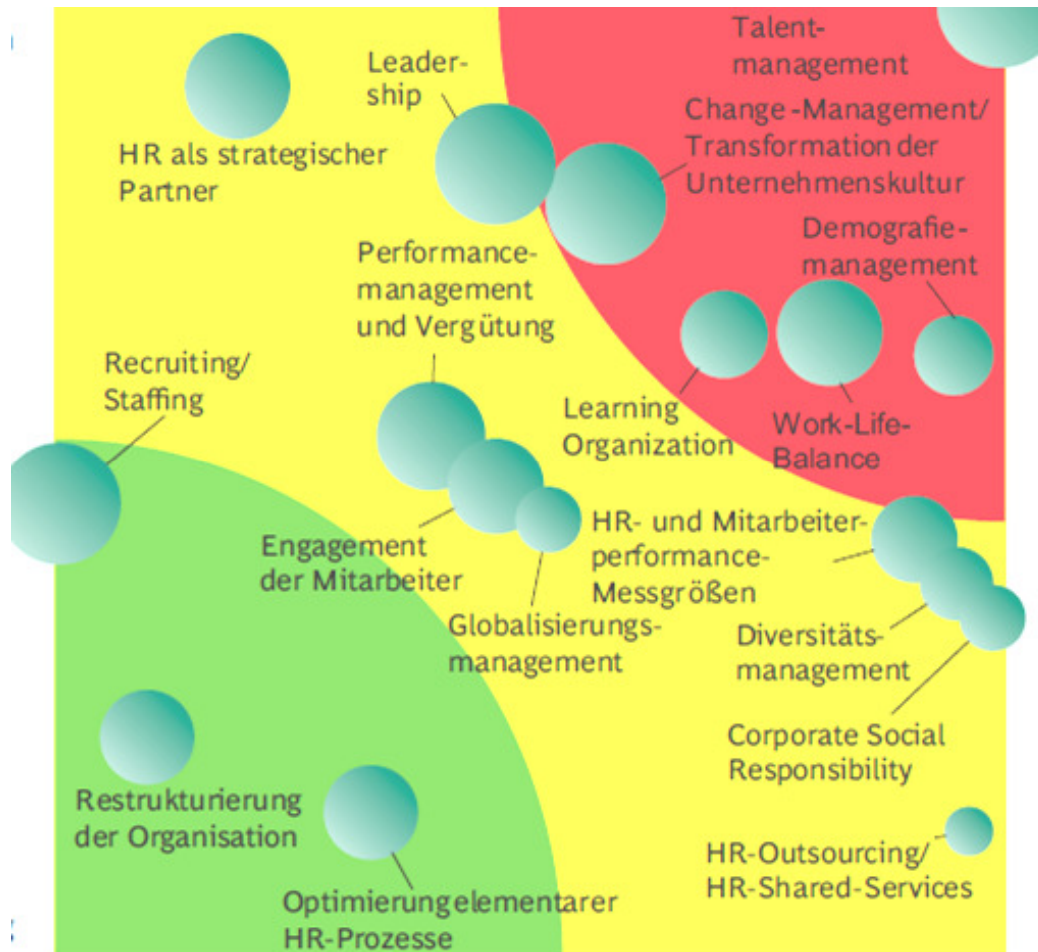
„Die Welt wird internationaler/bunter und älter!
Wir schrumpfen und werden weiblicher!“
(Ursula Schwarzenbart, Leiterin Global Diversity Office Daimler AG)



(Werte)Wandel: Agrargesellschaft ► Industriegesellschaft ► Wissensgesellschaft



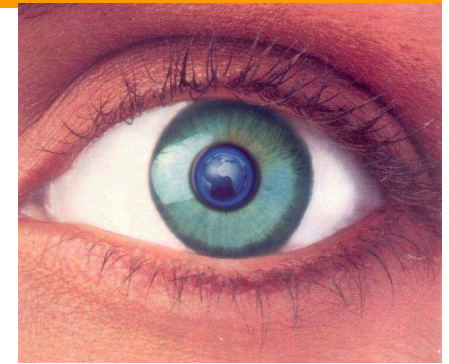
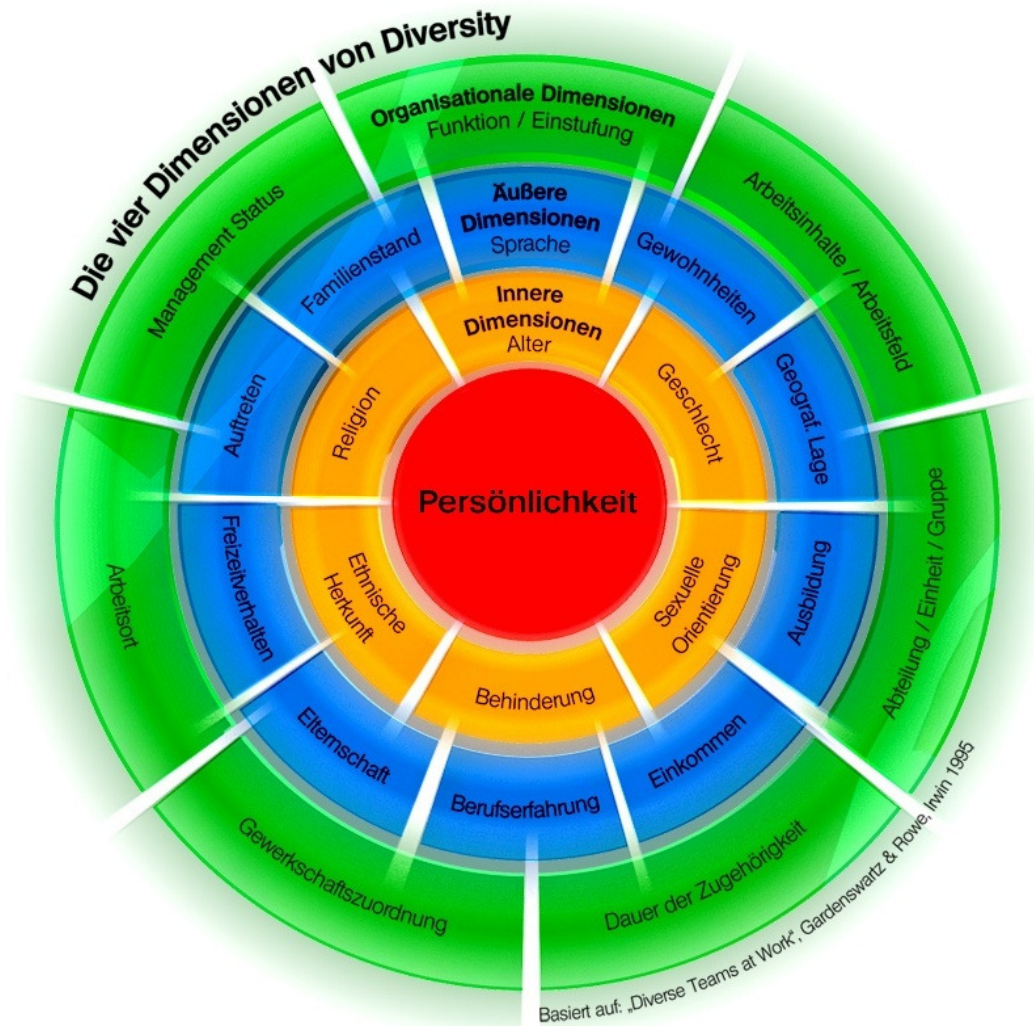
Boston Consulting-Studie



Fünf kritische HR-Herausforderungen

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

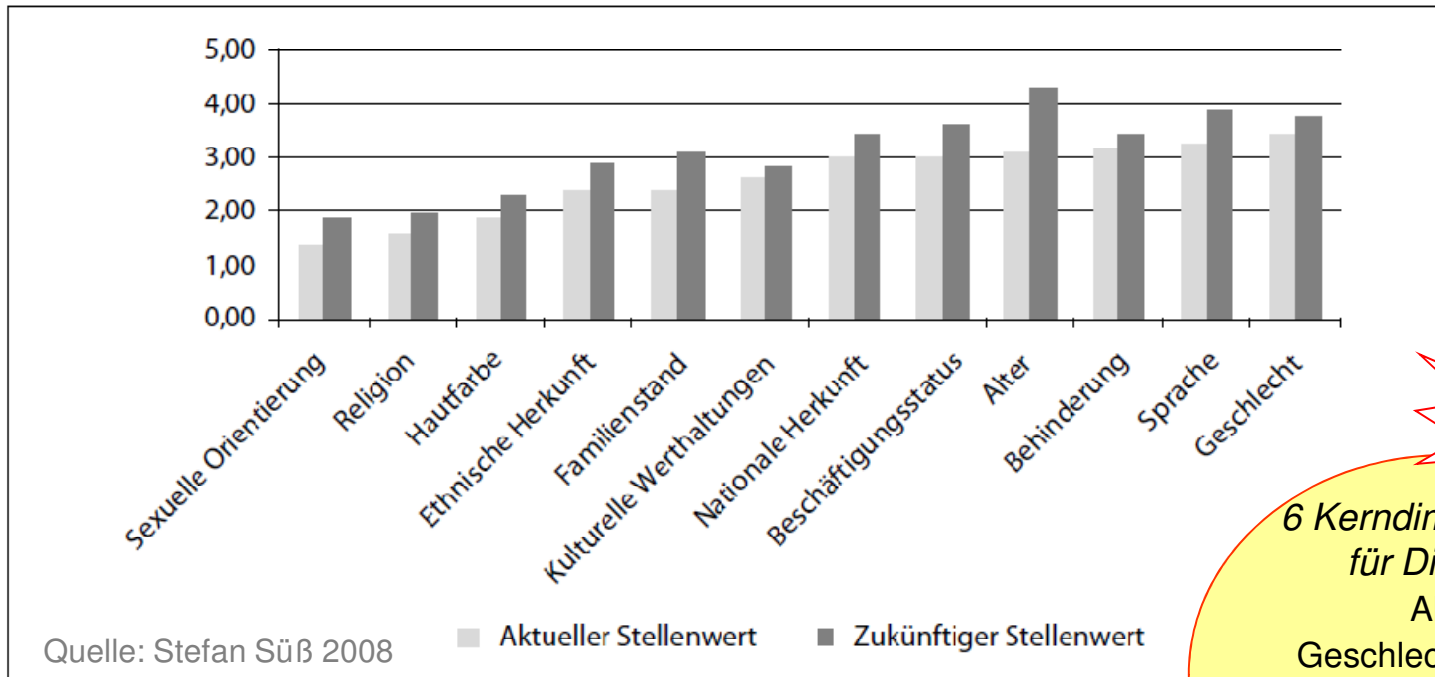
Die vier Dimensionen von Diversity



- Vielfalt ist
- eine Realität
 - ein Problem
 - eine Herausforderung und Chance

Stellenwert von Diversitätsdimensionen

Einschätzung des aktuellen und zukünftigen Stellenwerts verschiedener Diversitätsdimensionen




Diversity Management ist mehr!!!!

Pflicht

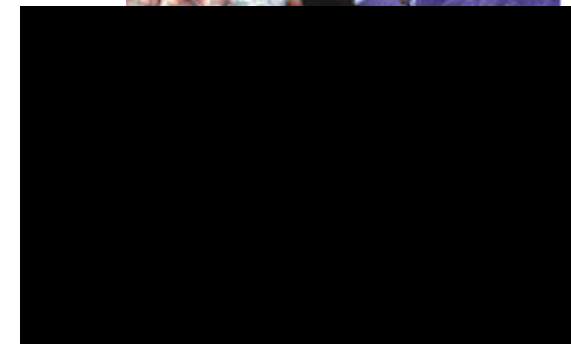
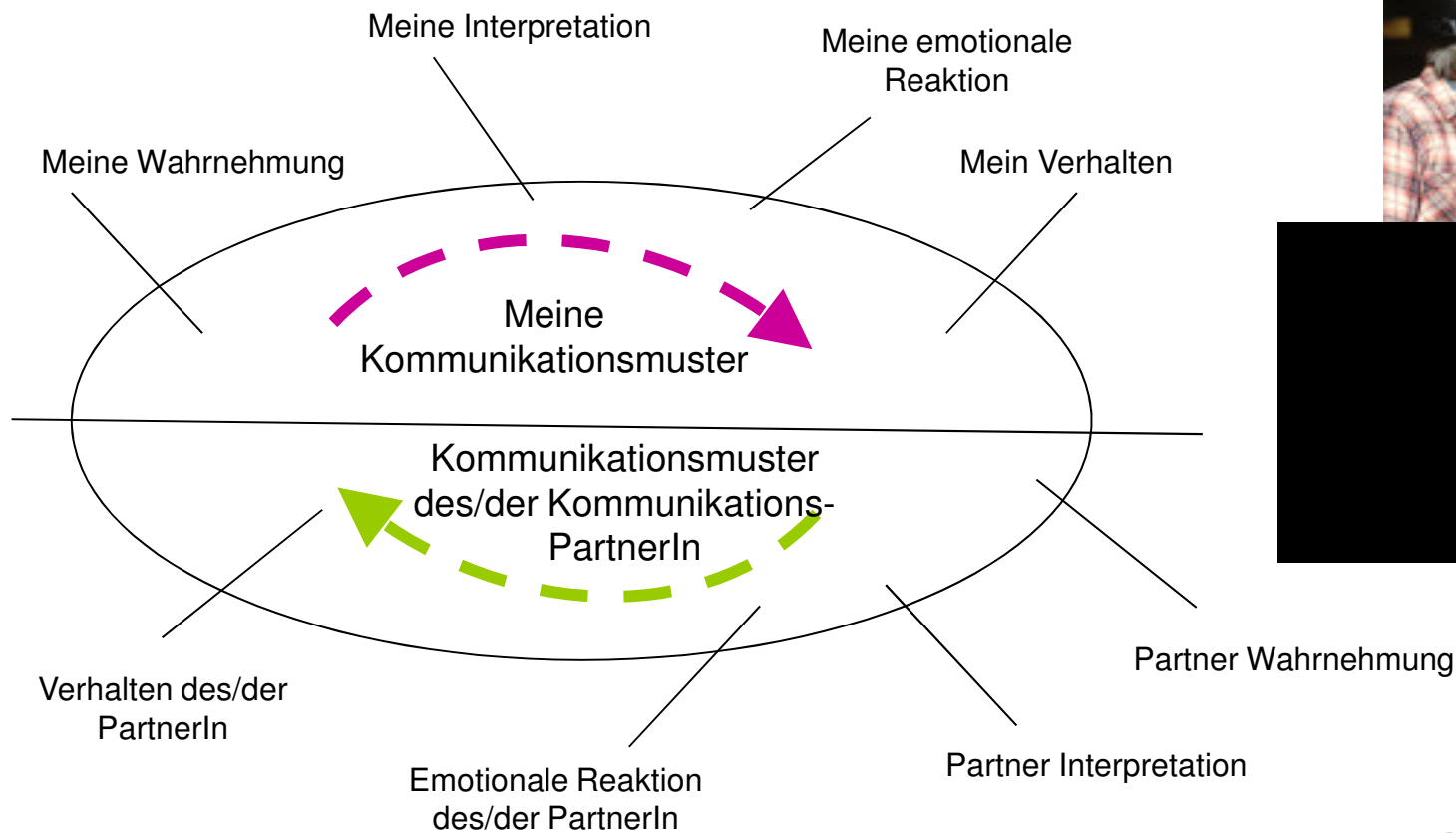
6 Kerndimensionen für Diversity

- Alter
- Geschlecht/Gender
- Kultur/Herkunft/"Race"
- Sexuelle Orientierung
- Religion/Weltanschauung
- Behinderung



Praktische Diversität

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



Quelle: Kirsten Nazarkiewicz

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

Quelle: Stuber 2002: 1

Beispiele für Definitionen

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 fordern.
Verbindungen schaffen.
Zukunftsfähigkeit gestalten.

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

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

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

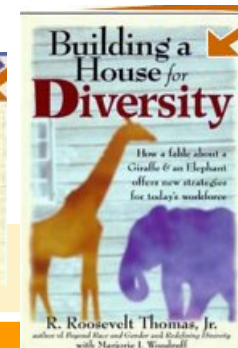
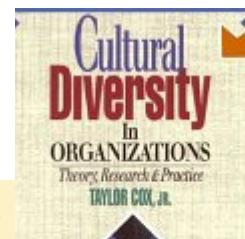
www.daimler.com

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.

Ursprung: Historische Entwicklung in den USA



From Equality to Diversity



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,

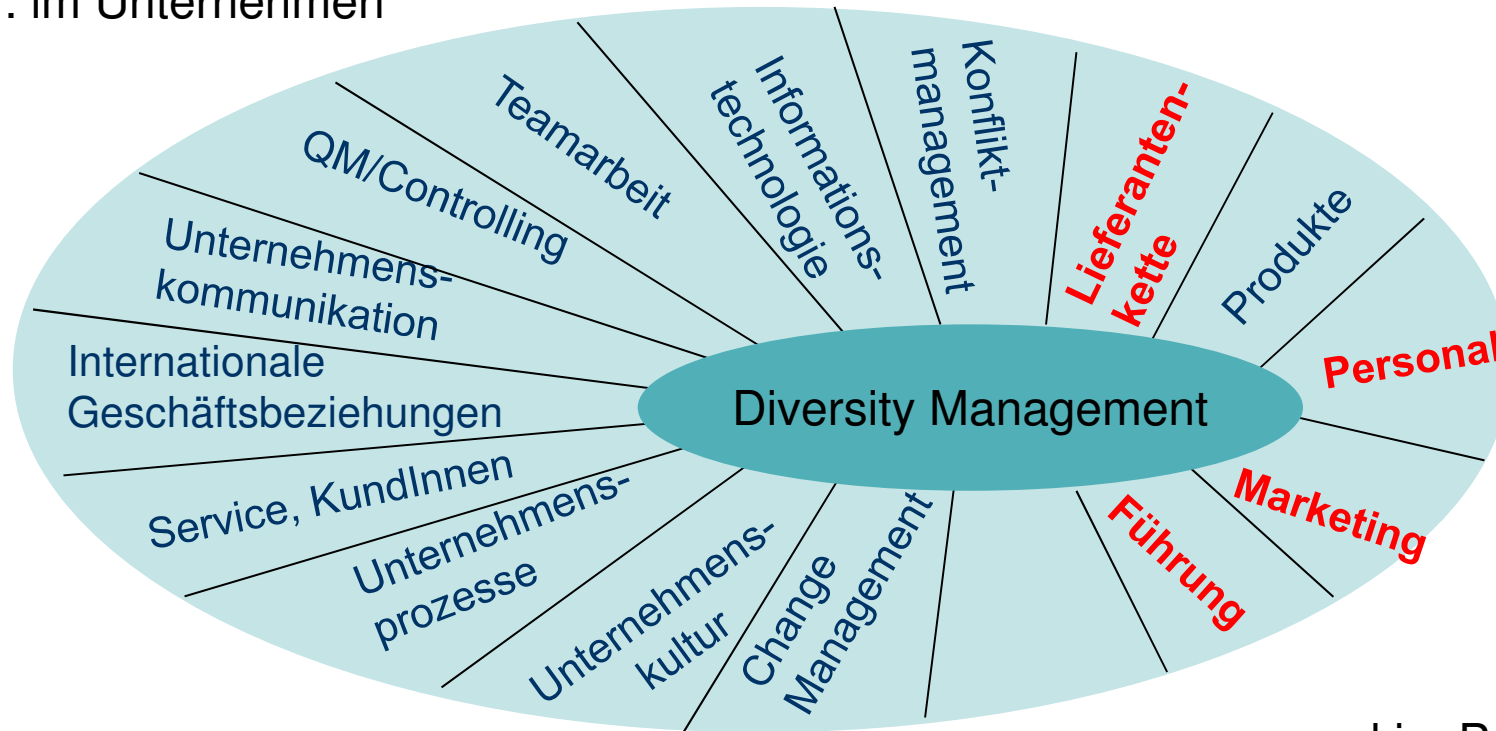
3. Effizienz und Lernfähigkeit - Chance to Change

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)

Wo wirkt Diversity, für wen ist es wichtig?

.... im Unternehmen

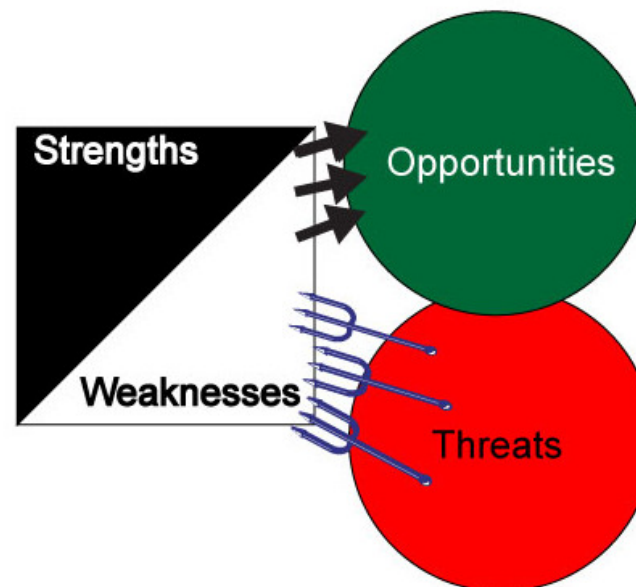


.... und im Privatleben

“Wie läßt sich Diversity in der Organisation umsetzen?”

Stärken – Strengths - Benefits – Nutzen von Diversity

Stärken



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“.

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.



Verbessertes Personal-Image

► durch Anerkennung, Repräsentation und Empowerment

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).



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.
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!*



Continental Airlines  If you are a woman, minority, or veteran-owned business, we encourage you to consider participation in the Continental Airlines Supplier Diversity Program.

Supplier Diversity Program

Login / Registration Returning Suppliers New Supplier Registration	
Program Overview Diversity at Continental Airlines and Supplier Diversity Commitment	

SWOT – Schwächen, *Weakness, Threats*

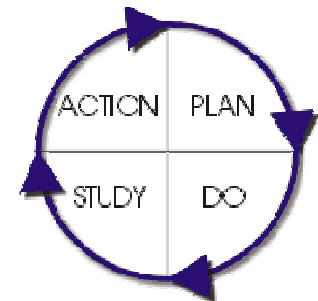
Häufige Fehler



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 Persolanverantwortlichen (Diversity Manager/Team)
8. **Fehlende Management-Beteiligung:** Führung vermittelt nicht Diversity-Gedanken
9. **Fehlende Beteiligung der Beschäftigte:** Betriebsräte sind nicht (ausreichend) eingebunden.

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?



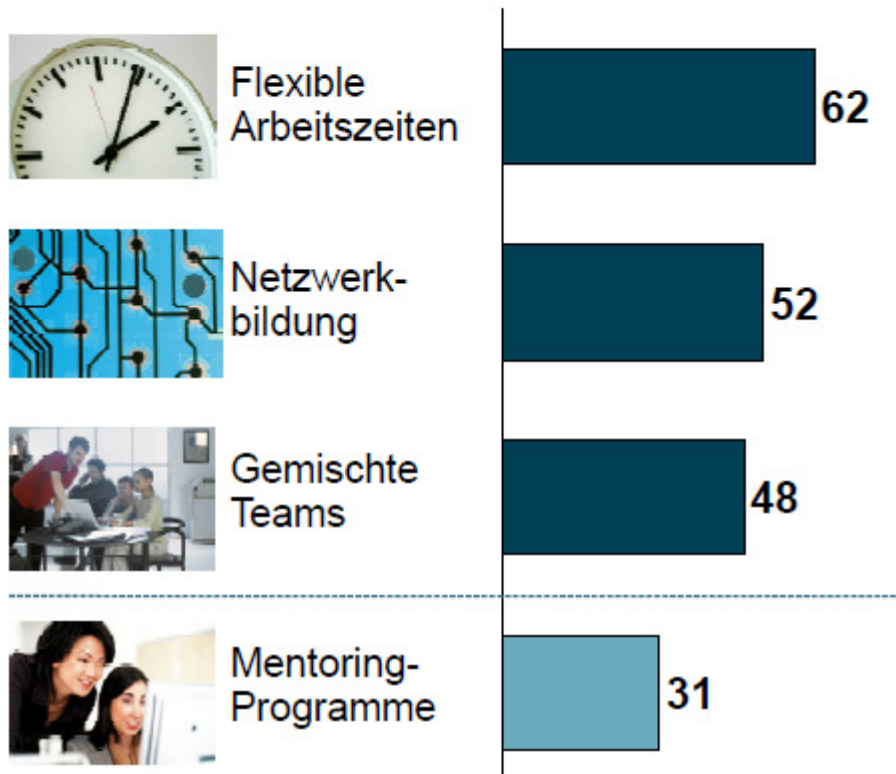
Erster Schritt: (freiwillige) Selbstverpflichtung

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*).

Beispiele für die Umsetzung

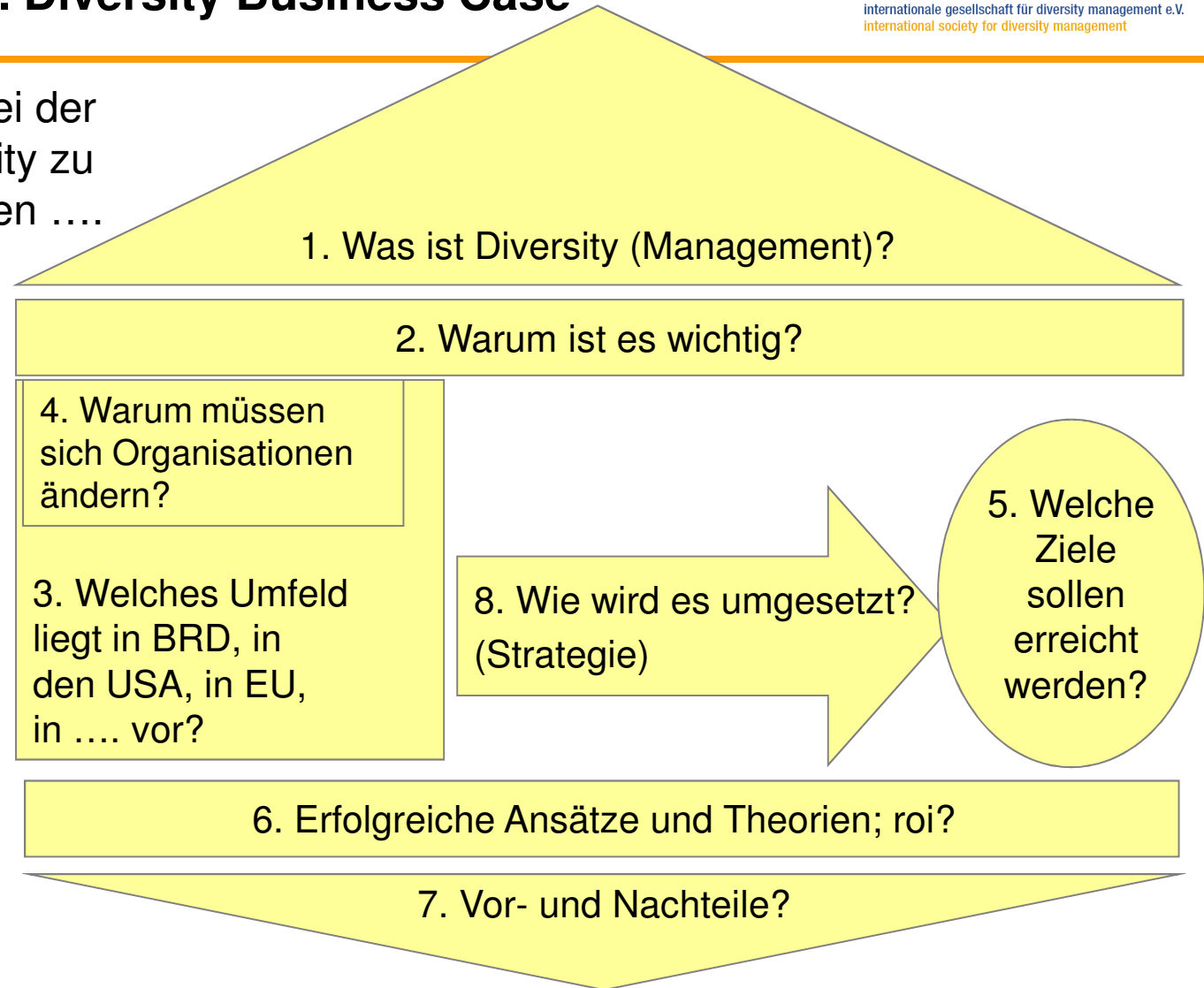
Charta-Studie 2008: Bewährte Aktivitäten



..... Diversity Audits

Zusammenfassung: Diversity Business Case

Was ist im Einzelfall bei der Einführung von Diversity zu klären? Unser Vorgehen



Nicht vergessen!

1. Berücksichtigung des Business-Kontext - „Not one size fits all“

2. Verständnis in der Organisation für Diversity schaffen

3. Top-down/bottom-up

- 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

