

Das Kooperationsprojekt **BremerForum Diversity** stellt sich vor:

‘Whatever made you successful in the past, won’t in the future.’  
(Lew Platt, früherer Chief Executive Officer von Hewlett Packard)

Heute reicht es nicht mehr aus, dass Unternehmen ihre Strategien auf wirtschaftliche Faktoren im engeren Sinne ausrichten. Für einen längerfristigen Erfolg müssen gesellschaftliche Veränderungen wie der demographischer Wandel oder rechtliche Entwicklungen z.B. das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz einbezogen werden.

Das relativ neue Unternehmensführungskonzept ‚Managing Diversity‘ bietet einen ganzheitlichen Ansatz diesen komplexen Herausforderungen zu begegnen.

Grundlegende Idee ist es, ein Unternehmenskultur zu schaffen, in der alle MitarbeiterInnen, ob alt oder jung, Mann oder Frau etc. mit ihren unterschiedlichen Kompetenzen und kulturellen Hintergründen bewusst einbezogen werden und kreativ zum Unternehmenserfolg beitragen.

Wie im Konzept zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf, gibt es verschiedene Strategien und Methoden, aus denen jedes Unternehmen einen für sich passenden Ansatz finden kann.

Das ESF-geförderte Kooperationsprojekt BremerForum:Diversity bietet eine Plattform für Qualifizierung, Austausch und Vernetzung zum Thema Diversity Management und seiner Umsetzung in den verschiedenen Bereichen.

Die Angebote umfassen Fortbildungen, Fachtagungen und die sogenannten Foren (Arbeitskreis und Dialogrunde), zu denen alle Interessierten herzlich eingeladen sind.

Ab Februar 2009 beginnt die berufsbegleitende Fortbildung:  
Managing Diversity: Potenziale der Vielfalt entdecken und gestalten

Weitere Informationen zum Projekt und seinen Angeboten:  
[www.bremerforum-diversity.de](http://www.bremerforum-diversity.de)



# Diversity: Was ist das eigentlich?

1

BremerForum Diversity



## Definition

aus dem Englischen übersetzt bedeutet Diversity  
in erster Linie Vielfalt

...it is a word that simply means variety or point of  
respect in things we differ (*vgl. American Heritage  
Dictionary of English Language*)

oder schlicht „die Verschiedenartigkeit von Menschen“

2

BremerForum Diversity



# Geschichte

Diversity wurde zum ersten Mal in den sechziger Jahren thematisiert im Kontext der Antidiskriminierungsgesetze in den USA

Zu dieser Zeit umfasste Diversity ausschließlich Themen mit Bezug auf Hautfarbe

Erweitert wurde der Begriff dann auf alle sichtbaren Unterschiede (traditionelles Verständnis):

ethnische Herkunft

Geschlecht

Alter

3

BremerForum Diversity



**W**eißer

**A**ngel-

**S**ächsischer

**P**rotestant

4

BremerForum Diversity



## Geschichte

die Betrachtungsformen von Diversity wurden dann um weitere demografische Aspekte (Bildung, Religion, Arbeitsstatus) ergänzt

somit wurden zu den sichtbaren Unterschieden auch Wertvorstellungen und Denkweisen hinzugefügt („Cultural Diversity“)

5

BremerForum Diversity



## Verständnis von Diversity - heute

Grundsätzlich können alle Merkmale in betracht gezogen werden, die Einfluss auf die Eigen- bzw. Fremdwahrnehmung einer Person haben und potenzielle Quellen für Diskriminierungen sein können (vgl. Hayles 1996)

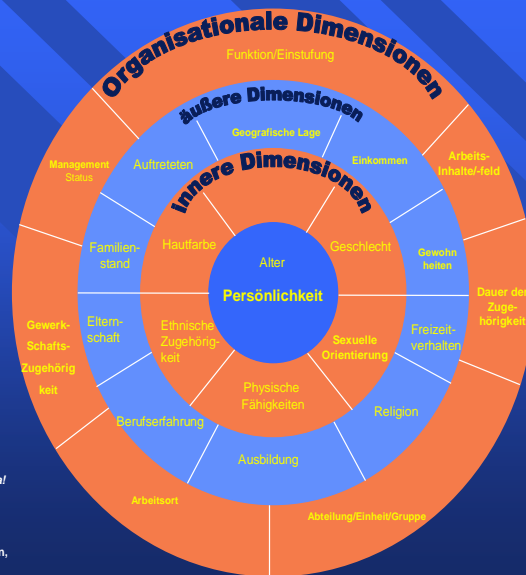
*„...Unterschiede zwischen Menschen, die wahrscheinlich ihre Akzeptanz, Arbeitsleistung, Zufriedenheit oder ihre Entwicklung beeinflussen.“ (Hays-Thomas 2004)*

Diversity ist nicht nur gleichzusetzen mit Unterschiedlichkeit, sondern beinhaltet sowohl alle individuellen Unterschiede als auch Gemeinsamkeiten. (vgl. Thomas 1995)

6

BremerForum Diversity

# Die vier Dimensionen von Diversity



Internal Dimensions and External Dimensions are adapted from Marilyn Loden and Judy Rosener, *Workforce America!* (Business One Irwin, 1991)

From *Diverse Teams at Work*, Gardenswartz & Rowe (2nd Edition, SHRM, 2003)



## Verständnis von Diversity - heute

Durch das „Zusammendenken“ von Unterschiedlichkeiten und Gemeinsamkeiten können...

... Gruppenzuschreibungen (Stereotypisierungen, Stigmatisierungen etc.) aufgelöst bzw. relativiert werden

... Einzelpersonen auch wirklich als Individuen wahrgenommen werden („Mehrfachidentitäten“)

... den Begriffen wie Anderssein oder Andersartigkeit in einen positiv(eren) Kontext gesetzt werden (*wir sind alle verschieden aber...*)



# Was ist Diversity Management?

9

BremerForum Diversity



## Was ist Diversity Management?

Stuber: „Diversity Management besteht in einer pro-aktiven Gestaltung und synergetischen Nutzung von Vielfalt.“

Nach Krell ist Diversity Management die "Schaffung von Arbeitsbedingungen, unter denen alle Beschäftigten ihre Leistungsfähigkeit und -bereitschaft entwickeln und entfalten können, unabhängig von ihren personen- und verhaltensimmanenten Merkmalen.“

10

BremerForum Diversity



## Warum Diversity Management? (Rahmenbedingungen)

Externe Trends	Ebenen der Veränderung	Interne Trends
EU Richtlinien	Rechtlicher Wandel	Verträge
Arbeitsmarkt	Demographischer Wandel	Neueinstellungen
Kundenstruktur	Kultureller Wandel	MitarbeiterInnen
Konsumverhalten		Werte & Einstellungen
Kundenbeziehungen	Beziehungswandel	Employee Relations

11

BremerForum Diversity



## Kernaufgaben des Diversity Managements

### Ein Klima der Einbeziehung schaffen

In an inclusive environment, what counts is a person's ability to do the job, and no one is disadvantaged because of background

(Gardenswartz/Rowe 1994, S. 220)

### MitarbeiterInnen in ihrer Verschiedenartigkeit

- erkennen
- wertschätzen
- fördern
- einsetzen
- nutzen

12

BremerForum Diversity



## 3 Grundannahmen

- 1) Diversity (personale Vielfalt) ist in jedem Unternehmen vorhanden und muss gemanagt werden. Wird Diversity nicht gemanagt, dann führt dies zu ökonomischen Nachteilen für das Unternehmen.
- 2) Im Unternehmen erfolgt eine gleichberechtigte Einbeziehung aller Personen bzw. Gruppen in dem Bewusstsein, dass dies Vorteile sowohl für die Unternehmen als auch für die Gesellschaft und die ArbeitnehmerInnen mit sich bringt. Ungleiche ArbeitnehmerInnen haben ein Recht auf eine ungleiche Behandlung (im positiven Sinn). Dieses Recht gilt für alle gleich.
- 3) Diskriminierungen von Minderheiten bringen ökonomische Nachteile, deshalb müssen sie vermieden werden.

13

BremerForum Diversity



## Diversity als Wettbewerbsvorteil

### Interne Faktoren

- Beschäftigtenstruktur-Argument
- Kostenargument
- Kreativitäts- und Problemlöseargument

### Externe Faktoren

- Personal-Marketing-Argument
- Marketing-Argument
- Finanzierungsargument
- Flexibilitäts-Argument
- Internationalisierungs-Argument

14

BremerForum Diversity





## Drei Ansätze des DM (Thomas/Ely 1996)

- 1) Fairness- und Diskriminierungsansatz
- 2) Marktzutritts- und Legitimitätsansatz
- 3) Lern- und Effektivitätsansatz



## Diversity-Reife von Organiskulturen

Monolithische Organisation: Externe Filter wehren Minoritäten ab und erhalten Homogenität aufrecht.

Plurale Organisation: Interne Filter verhindern, dass Minoritäten sich wirksam einbringen können (Bsp. Glass Ceiling)

Multikulturelle Organisationkultur: Synergie-Effekte können erst hier realisiert werden.



## ‚Wir machen jetzt Diversity‘



Wir müssen uns um Diversity kümmern. Ihr Ziel ist es Leute einzustellen, die alle unterschiedlich aussehen, aber genauso denken wie ich.

17

BremerForum Diversity



## Implementierung von Diversity Management (Stuber 2001)

Mehrdimensionales Vorgehen

Top down



Bottom up

Top down

- Erweitertes Leitbild/ Diversity Statement
- Trainings für Führungskräfte
- Engagement für Diversity als Teil von Zielvereinbarungen

Bottom up

- Breite Kommunikation mit Feedback-Möglichkeit
- Fokus-Gruppen, Netzwerke

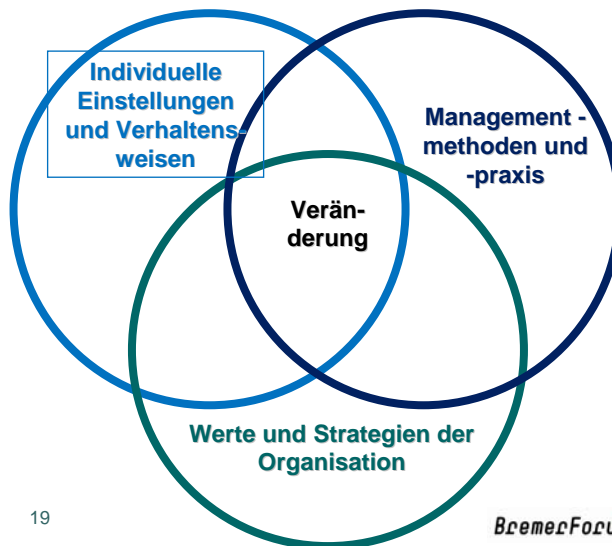
Evaluation

18

BremerForum Diversity



## Ebenen der Umsetzung



19

BremerForum Diversity



## 7 Schritte auf dem Weg zum Diversity Management

- Diversity-Verantwortliche finden
- „Creating a shared need“: Bedeutung von Diversity Management klären
- Eine Diversity-Vision entwickeln
- Commitment für Diversity mobilisieren
- Diversity Management einen Rahmen geben
- Erfolge messen und kommunizieren
- „Making it last“: Nachhaltigkeit sichern

20

BremerForum Diversity



# Ende