



Diversity Management

# Vielfalt als Herausforderung

Ethnische Herkunft, Alter, Behinderungen und die Gleichstellung der Geschlechter unter den Mitarbeitern: all das sind Inhalte von Diversity Management. Unternehmer, die nicht im Sinne von Diversity Management handeln, stellen sich selbst ins Abseits. Die Ursachen für die Handlungsnotwendigkeit sind der demografische Wandel und die globalen Veränderungen.

Thomas Eberhardt\*

**N**ichts ist beständiger als der Wandel. Das wusste schon Heraklit von Ephesus vor mehr als 2.500 Jahren. Damals hatte man noch nichts gehört von Kaizen, just in time, Management by KVP, Lean Management, Re-engineering oder der Balanced Score Card als Hilfsmittel zur „wirkungsvollen“ Unternehmensführung. Bei konsequenter Anwendung dieser Hilfsmittel sind hervorragende Entwicklungen und effiziente Veränderungen mit messbaren Erfolgen beobachtbar, bei halbherzigem Einsatz sind diese Projekte Seifenblasen, von denen man schon nach wenigen Monaten nichts mehr hört. Ist Diversity Management auch nur eine neue Methode der Unternehmensführung, die verwendet werden kann – oder auch nicht? Um die

Antwort gleich vorweg zu nehmen: Diversity Management ist etwas anderes, und zwar grundlegend. Wer hier nicht unmittelbar reagiert, setzt sein Unternehmen aufs Spiel.

Mit der Übersetzung: „Vielfaltsmanagement“ oder „Vielheit“ darf man sich nicht zufrieden geben, denn damit lässt sich kaum erahnen, was hinter Diversity Management wirklich steckt. Die Definition, dass es die Entwicklung von Nichtdiskriminierung und Herstellung von sozialer Verträglichkeit sein soll, trägt auch nicht zum besseren Verständnis bei. Die Krönung von sozialwissenschaftlichen Erklärungsversuchen ist: „Diversity betont das verbindende ‚und‘ gegenüber dem ausschließenden ‚entweder – oder.‘“ Was ist also an Diversity Management so grundlegend anders und überaus wichtig? Ethnische Herkunft, Alter und Behinderungen, Religion, sexuelle Identität, Erfahrungsvolumen, Weltanschauung, Geschlechtergleichstellung von Mitarbeitern sind alles Inhalte von Diversity Management.

Die Spur führt in die amerikanische Geschichte von Diversity aus den 1960er-Jahren. Es war die Zeit, als in den USA Rassentrennung, die Black-Panther-Bewegung und Bürgerrechtsbewegun-

Foto: Yuri Arcurs/Fotolia.com

gen sowie der Tod von Martin Luther King aktuell waren. Um wieder Ruhe im Land herzustellen, entwickelte sich Diversity Management als Methode zur Unternehmensführung, welche die Mannigfaltigkeit der Beschäftigten beobachtete und zum Vorteil aller Beteiligten nutzte.

In diesem Zusammenhang wird vergessen, dass damals ein Paradigmenwechsel stattfand, der sowohl die gesamte sozialpolitische Situation als auch die volkswirtschaftliche Entwicklung von Grund auf veränderte: Es war der Zeitraum, als in den USA durch die Einführung der Computertechnologie eine neue Basisinnovation Einzug hielt und damit die Führung von Unternehmen grundlegend verändert wurde.

So weit so gut. Ein Paradigmenwechsel oder auch Quantensprung ist eine radikale grundlegende Modifikation einer Situation durch Umstände, die so gut wie keine Umkehr ermöglicht.

### Was damals die Einführung der EDV war ...

Auch in Deutschland gab es damals diesen „großen Fortschritt“ – allerdings, wie so oft, zeitlich verzögert. Wer erinnert sich nicht an die „wilden“ 1970er- und die damit einhergehende grundlegende Wandlung der Gesellschaft. Die IT-Technologie als Basisinnovation revolutionierte alle Bereiche der Unternehmen. Wer sich damals nicht mit aller Energie und Konsequenz für die elektronische Bereitstellung und die sinnvolle Nutzung aller Unternehmensdaten eingesetzt und nicht zielgerichtet gehandelt hat, ist ganz schnell vom Markt verschwunden. Heute ist es nicht mehr vorstellbar, ein Unternehmen ohne perfektionierte EDV zu führen.

### ... ist heute der Start von Diversity Management

An so einer Schwelle zur grundsätzlichen Neuausrichtung der Wirtschaft stehen wir heute wieder. Ähnlich wie bei der EDV-Basisinnovation vor etwa 40 Jahren kann Diversity Management heute als Synonym für einen Paradigmenwechsel verstanden werden.

Allerdings gibt es bei dem jetzigen Quantensprung einen noch nie dagewesenen fundamentalen Unterschied: Eine IT-Anlage konnte genauso wie alle anderen vorhergehenden Basisinnovationen wie zum Beispiel die Dampfmaschine, die Eisenbahn oder die elektrische Energie gekauft, also materiell erworben werden. Wer Diversity Management in seiner ganzen Tragweite begreift, muss verstehen, dass damit ein Paradigmenwechsel Einzug hält, der mühsam entwickelt werden will.

Mit Geld allein ist dieser immaterielle Veränderungsprozess nicht möglich. Diversity Management muss im gesamten Unternehmen und zu allererst in allen „Köpfen“ erarbeitet werden, um einen Nutzen für die Firma und für alle Beteiligten zu erzeugen. Dabei stellt sich nicht die Frage: Setze ich die Neuerung um – oder eben nicht –,

sondern: Mit welcher Konsequenz geht ein Betrieb vor, um weiter existenzfähig zu sein?

Die Ursachen für diese Handlungsnotwendigkeit liegen auf der Hand: Die demografischen und globalen Veränderungen sind so gravierend für die Unternehmen, dass mit bisherigen Methoden und Werteverständnissen diese Aufgaben nicht gelöst werden können.

### Mitarbeiter sind mehr als nur Humankapital

Die Zeit, in der Mitarbeiter als reines Humankapital oder Produktionsfaktoren behandelt wurden, gehört der Vergangenheit an. Waren Betriebe ehemals darauf fixiert, Massen möglichst einheitlich zu behandeln, ist es akut angesagt, die Individualität des Einzelnen wertzuschätzen, um partnerschaftliche Gewinne daraus zu generieren. Diese nie da gewesene Vielfalt beinhaltet aber auch Konfliktstoff für Auseinandersetzungen. Diese zu ignorieren, erzeugt unüberbrückbare Spannungen, die den Fortbestand eines Unternehmens ernsthaft gefährden.

Führungskräfte der Zukunft werden deshalb einem neuen Anforderungsprofil gerecht werden müssen, das heißt, das Innovationspotenzial, die kulturelle Vielfalt, die individuelle Kompetenz, die Präferenzen und Eigenheiten, aber auch der Reichtum an Know-how der Mitarbeiter soll wahrgenommen und erschlossen werden. Dadurch können neue Märkte erkannt und neue Kunden gewonnen werden. Führungskräfte müssen auf solche Aufgaben vorbereitet werden, denn alle Beschäftigten erwarten einen wertschätzenden Umgang – oder sie verlassen die Firma, denn das Angebot an offenen Stellen wird größer sein als die Zahl der zur Verfügung stehenden Mitarbeiter. Laut VDI fehlen in Deutschland beispielsweise heute schon 40.000 Ingenieure wie auch Auszubildende und Fachkräfte.

Zukünftige Personalverantwortliche sollten zuerst in der Personal- und Weiterbildungsabteilung bewiesen haben, dass sie ihre Aufgabe im Sinne aller Mitarbeiter bestens erfüllen, bevor ein Aufstieg möglich ist. Wer hier nicht im Sinn von Diversity Management handelt, kann keine tragende Rolle im Betrieb übernehmen, ohne diesen Prozess zu gefährden. Der Gesundheitsförderung muss ein moderner Wertmaßstab zugeordnet werden, denn wenn Mitarbeiter länger produktiv im Betrieb verbleiben sollen, müssen sie den psychischen und physischen Belastungen standhalten. Das Fazit lautet: Diversity Management ist eine unumgängliche Entwicklungsnotwendigkeit, ohne die ein Unternehmen dauerhaft nicht weiter existieren kann.

\* Dr. Thomas Eberhardt ist Spezialist für Diversity Management und ganzheitliche, folgerichtige Unternehmensentwicklung. Der Diplom-Betriebswirt ist Dozent an der HS Kempten, NTA Isna und VWA Schwaben und hat seit über 20 Jahren Erfahrung in der Personalberatung. [www.dreberhardt.de](http://www.dreberhardt.de)

## Das bringt Diversity Management

- Sowohl in der Unternehmenskultur als auch in der Wertschätzung und im Bewusstsein gibt es tiefgreifende Änderungen für die Einzigartigkeit jedes Einzelnen.
- Die Qualität der Arbeitsbeziehungen unterschiedlichster Menschen muss sich deutlich verbessern.
- Die Möglichkeit, sich optimaler einzubringen, erzeugt bei Menschen größere Leistungsbereitschaft, und sie finden mehr Gefallen an ihrer momentanen Arbeitsumgebung.
- Krankheits- und Fehltag, psychische Erkrankungen nehmen deutlich ab.
- Die Voraussetzungen des AGG (Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz) werden nicht nur erfüllt, sondern gelebt.
- Die Altersvielfalt wird durch wirkungsvolle Integration aller Beteiligten gefördert.
- Erfahrungswissen bleibt in den Unternehmen und wird weitergegeben.
- Die Führungskultur ist nicht eine nur in den Leitsätzen verankerte Theorie, sondern wird nun umgesetzt.
- Das Betriebsklima und die Arbeitsweise entsprechen dem entwickelnden Zeitgeist des kommenden Jahrzehnts.
- Gelebte Interkultur verbessert das Image und trägt zur leichteren Gewinnung neuer Mitarbeiter bei.
- Erfolgreiche und internationale Geschäftstätigkeit wird durch zeitgemäße Unternehmensführung erleichtert und gefördert.
- Die Erschließung neuer Märkte und Kunden wird sowohl im Inland als auch im Ausland begünstigt.
- Die Produkte der eigenen Firma werden an die veränderte Bevölkerungsstruktur angepasst und erweitert.
- Die multikulturelle Belegschaft dient als Seismograf für Trends und Kundengewinnung.
- Mit Diversity Management wird eine „Kultur der Vielfalt“ entwickelt, mit der der anstehende Paradigmenwechsel für ein Unternehmen erst ermöglicht wird.
- Die Flexibilisierung der Arbeitszeiten wird immer individueller auf die Mitarbeiter angepasst.
- Kleine und mittelständische Betriebe können schneller und flexibler auf die Veränderungen reagieren, aber es muss auch getan werden.
- Internationale Konzerne haben aufgrund ihrer weltweiten Geschäftsbeziehungen leichter die Möglichkeit, Fachkräfte zu finden und diese zu integrieren, wenn eine entsprechende „Kultur der Vielfalt“ gelebt wird.

nach Heinz Metzner