

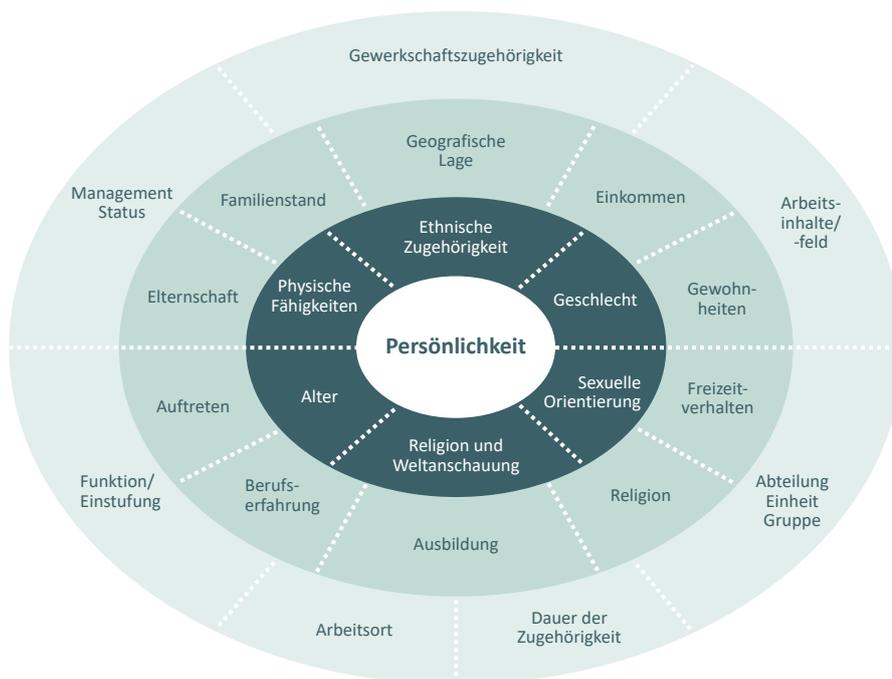
Merkblatt 9

Diversity im Unternehmen

Demografischer Wandel und Zuwanderung haben die Gesellschaft in den letzten Jahren verändert - Thüringen altert, schrumpft und wird bunter. Für Unternehmen, die künftig personell und wirtschaftlich erfolgreich agieren wollen, gilt es, sich mit dem Thema Diversity/Vielfalt im Unternehmen auseinanderzusetzen. Strategien zu Diversity beeinflussen dabei unmittelbar die Unternehmenskultur, sie bezeugen Offenheit, Wertschätzung und Anerkennung gegenüber allen Mitarbeitenden.

Was bedeutet Diversity und welche Dimensionen werden erfasst?

Die Begriffe Diversity oder Vielfalt umfassen individuelle, soziale und strukturelle Gemeinsamkeiten und Unterschiede von Menschen und Gruppen. Ein weit verbreitetes Modell zur Systematisierung von Diversity-Dimensionen, ist das Modell "Four Layers of Diversity" nach Gardenswartz und Rowe. Demnach können sich Menschen auf sehr verschiedenen Ebenen ähneln bzw. voneinander unterscheiden.



Die Dimensionen von Diversity

- Innere Dimension
- Äußere Dimension
- Organisationale Dimension

*"4 Layers of Diversity"
nach Gardenswartz und Rowe*

Im Mittelpunkt des Modells steht die Persönlichkeit eines Menschen. Unterschieden werden innere Dimensionen (Kerndimensionen), äußere Dimensionen und organisationale Dimensionen von Diversity. Die innere Dimension beschreibt unveränderbare und meist sofort wahrnehmbare Eigenschaften. Diese sind Alter, Geschlecht, sexuelle Orientierung, physische und psychische Fähigkeiten, 'ethnische' Zugehörigkeit sowie Weltanschauung und Religion. Eigenschaften, die veränderbar und nicht offensichtlich sofort erkennbar sind - wie Familienstand, Berufserfahrung und Einkommen umfasst die äußere Dimension. In der organisationalen Dimension finden sich Merkmale, die mit der Organisation in Verbindung stehen, wie z. B. Arbeitsort, Funktion und Dauer der Zugehörigkeit.

Jeder Mensch ist eine einzigartige Kombination dieser Dimensionen und fühlt sich dadurch bestimmten Gruppen zugehörig, die die eigenen Sichtweisen, Einstellungen, Erfahrungen sowie das Handeln prägen. Hinzukommt, dass andere Merkmale oder Zugehörigkeiten - egal, ob sie tatsächlich zutreffen - von außen wahrgenommen oder zugeschrieben werden. Dies bedeutet, dass bestimmte Merkmale und damit verbundene Zuschreibungen (bewusst oder unbewusst) beispielsweise mit dem Vorhandensein oder Nichtvorhandensein von Kompetenzen oder Fähigkeiten verknüpft werden oder zu Konflikten oder gar Diskriminierungen führen können. Je nach Situation, in denen sich bewegt wird, können Merkmale und Zuschreibungen wirksam sein und dabei soziale sowie strukturelle Inklusions- und Exklusionsprozesse hervorrufen. Merkmale können sich dabei wechselseitig beeinflussen und verstärken. Diversityorientierung bedeutet sich bewusst zu machen, welchen Einfluss unbewusste Denkmuster, Stereotype und Vorurteile auf Wahrnehmung und Verhalten haben und wie sich diese im bzw. auf Unternehmen auswirken.

?.. Warum lohnt sich ein bewusster Umgang mit Diversity für Unternehmen?

- Steigerung der Arbeitgeberattraktivität (z. B. durch positive Außenwahrnehmung)
- Gewinnung von Fachkräften (z. B. Zielgruppen, die bisher noch nicht in den Blick genommen wurden)
- Erhöhung der Mitarbeiterbindung und -zufriedenheit (z. B. durch wertschätzenden Umgang)
- Stärkere Kundenorientierung und erweiterter Marktzugang (z. B. durch Ansprache neuer Kundengruppen)
- Steigerung der Innovationskraft (z. B. durch Kreativität/bessere Problemlösefähigkeiten in vielfältigen Teams)

?.. Welche Ansätze gibt es, Diversity in Unternehmen zu fördern?

- Willkommens- und Anerkennungskultur (Fokus: Zugewanderte/ausländische Arbeitskräfte; Ziele: Schaffen attraktiver Rahmenbedingungen und Wertschätzung der Potentiale von Zugewanderten)
 - Interkulturelle Öffnung (Fokus: alle Vielfaltsdimensionen; Ziele: Schaffen gleicher Teilhabe aller an politischen, gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Prozessen, Abbau von Zugangsbarrieren und Hemmschwellen)
 - Diversity Management (Fokus: alle Vielfaltsdimensionen; Ziele: Identifikation und Nutzbarmachen erfolgsrelevanter Aspekte von Vielfalt für den Unternehmenserfolg)
- Wichtig, es geht bei allen Ansätzen um die Veränderung der Organisationskultur mit den Zielen:
- Heterogenität/Homogenität von Menschen und deren Potentiale anzuerkennen und wertzuschätzen
 - Zugangsbarrieren und Ausgrenzungen abzubauen
 - Interkulturelle Kompetenzen bzw. Diversity-Kompetenz aufzubauen und zu nutzen
 - einen Veränderungsprozess anzustoßen, der das gesamte Unternehmen betrifft (Querschnittsaufgabe!)
- Vielfalt betrifft alle Ebenen des Unternehmens: Individuum (= Bewusstsein, Verhalten, Einstellungen), Team (= Führung, Zusammenarbeit), Unternehmen (= Unternehmensgrundsätze, Vereinbarungen), Kunden (= Produkte, Dienstleistungen, Kundenbeziehungen) und Lieferanten/Kooperationen/Vernetzungen (= Zusammenarbeit)

?.. Wie lässt sich Diversity in Unternehmen umsetzen (Prozessschritte)?

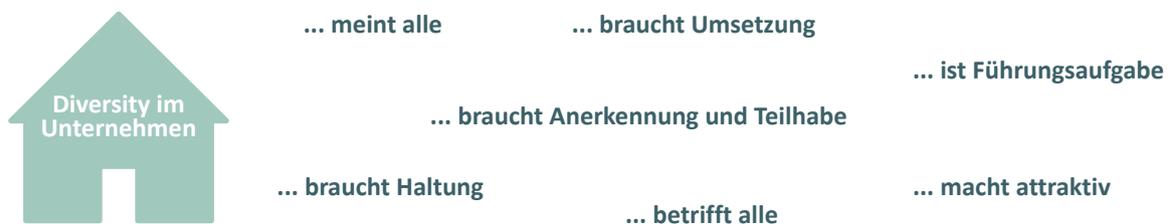


¹ Charta der Vielfalt (2015): Diversity Management. Mehrwert für den Mittelstand. S. 21.

Diversity-Check als Ausgangspunkt

- Diversity-Checks unterstützen bei der Analyse des Ist-Zustands und
 - zeigen die derzeitige und künftige Belegschaftsstruktur auf,
 - weisen auf bisher ungenutzte Potentiale hin,
 - helfen Barrieren für Vielfalt aufzuspüren,
 - geben einen systematischen Überblick zu Vielfalt in einzelnen Unternehmensbereichen
 - und stoßen Veränderungsprozesse an.
- Beispiele für Diversity-Checks (online):
 - IQ-Online-Check "Vielfalt und Interkultur im Betrieb"² www.netzwerk-iq.de
 - INQA-Check Vielfaltsbewusster Betrieb³ www.inqa-check-diversity.de/check-diversity/daten/mittelstand/index.htm

? .. **Was sind wichtige Voraussetzungen/Prämissen, die bei einer bewussten Gestaltung von Diversity im Unternehmen berücksichtigt werden sollten?**⁴



? .. **Was sind häufige Fehlerquellen bei der Umsetzung von Diversity im Unternehmen?**

- Unklare Definition der Diversity-Ziele und -Aktivitäten
- Kein ganzheitlicher Ansatz - Umsetzung von Einzel-Maßnahmen (Insellösungen) statt einer Gesamtstrategie
- Schwerpunktlegung auf Sensibilisierung-Trainings und nicht auf strukturelle Veränderungen
- Diversity wird als "Personal-Projekt" für Minderheiten verstanden
- Kurzfristige und zu hohe Erwartungen, marginales Budget, fehlende Verantwortlichkeiten
- Geringe Unterstützung des Managements bei der Vermittlung des Diversity-Gedankens

? .. **Welche Beispiele für Diversity-Maßnahmen in Unternehmen gibt es?**

- Maßnahmen müssen auf das Unternehmen zugeschnitten sein und in die Diversity-Gesamtstrategie passen
- Unterscheidung zwischen kurz-, mittel- und langfristigen Maßnahmen
 - Diversity-Trainings und Schulungen für Führungskräfte und Mitarbeitende
 - Einsatz von Mentoring, Patenschaften oder Tandems
 - Interkultureller Kalender, der bspw. bei der Schichtplanung genutzt wird

² IQ Fachstelle Interkulturelle Kompetenzentwicklung und Antidiskriminierung (VIA Bayern e. V.).

³ "Offensive Mittelstand - Gut für Deutschland" (Herausgeber).

⁴ IQ – Fachstelle Diversity Management/ VIA Bayern – Verband für Interkulturelle Arbeit e.V. (Hrsg.): Willkommenskultur (und Anerkennungskultur). Hintergrund, Diskussion und Handlungsempfehlungen. Arbeitspapier 02/2013.

- Anonymisierte Bewerbungsverfahren
- Einsatz flexibler Arbeitszeitmodelle
- Verankerung von Diversity im Unternehmensleitbild
- Weitere Beispiele unter folgenden Links: www.kofa.de/themen-von-a-z/diversity und www.charta-der-vielfalt.de/erfolgsgeschichten/

Literatur

- Charta der Vielfalt (2020): Zukunftsfaktor Vielfalt. Diversity Management für den Mittelstand. www.charta-der-vielfalt.de
- Institut der deutschen Wirtschaft Köln e. V. (KOFA, Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung) (2016): Vielfalt im Unternehmen/Diversity Management. www.kofa.de
- IQ Fachstelle Interkulturelle Kompetenzentwicklung und Antidiskriminierung/Via Bayern e. V. (2018): Aktive Gestaltung der Vielfalt im Unternehmen. Diversity Management Schritt für Schritt. www.netzwerk-iq.de
- IQ Fachstelle Interkulturelle Kompetenzentwicklung und Antidiskriminierung/VIA Bayern e. V. (2021): KMU-Toolbox für Geschäftsführungen und Personalverantwortliche. www.netzwerk-iq.de
- IWT - Institut der Wirtschaft Thüringens GmbH (2014): Willkommenskultur in Thüringer Unternehmen - Praxisbeispiele und Handlungsempfehlungen. www.iw-thueringen.de/res/willkommenskultur
- IWT - Institut der Wirtschaft Thüringens GmbH (2017): Vielfalt managen - Zukunft gestalten. Praxistipps für Unternehmen. www.iw-thueringen.de/res/vielfalt-managen

Welche Ansprechpartner zum Thema gibt es in Thüringen?

Information, Bildung und Qualifizierung der Migrantenorganisationen in Thüringen - Iberoamerica e. V.

Wagnergasse 25, 07743 Jena T 03641 666514, ibq@iberoamerica-jena.de www.iberoamerica-jena.de

Unternehmen - IQ Servicestelle KMU - IWT - Institut der Wirtschaft Thüringens GmbH

Lossiusstraße 1, 99094 Erfurt T 0361 6759-245, service-kmu@iw-thueringen.de www.iw-thueringen.de

Ostthüringer Unternehmen, Öffentliche Verwaltungen - Chancen der Vielfalt - Interkultureller Verein Gera e.V.

Werner-Petzold-Str. 10, 07549 Gera T 0365 7119082, iq@ikv-gera.de www.ikv-gera.de

Öffentliche Verwaltungen, Unternehmen - Thüringer Zentrum für Interkulturelle Öffnung - Interculture.de e.V.

Neugasse 5, 07743 Jena T 03641 639131, thueringer-zentrum-ikoe@interculture.de www.thueringer-zentrum-ikoe.de

Das Merkblatt wurde mit höchster Sorgfalt erarbeitet. Die Aussagen beruhen auf Quellen, die wir für zuverlässig halten, für deren Korrektheit, Vollständigkeit und Aktualität wir allerdings keine Gewähr übernehmen.

Empfehlungen und Anregungen bitte an: Servicestelle KMU, IWT - Institut der Wirtschaft Thüringens GmbH
 Lossiusstraße 1, 99094 Erfurt, T 0361 6759-245, service-kmu@iw-thueringen.de

Stand: Juni 2021