

Diversity Management

Gertraude Kress, Hartmut Wächter, Günther Vedder

Ziel

Die TeilnehmerInnen sollen ein erstes Verständnis davon bekommen, was unter dem Begriff Diversity Management zu verstehen ist.

Kontext

- Diversität
- Führung

Theorie und Praktische Einführung

(basierend auf Krell/Wächter (2006): Diversity Management – Impulse aus der Personalforschung. S. 12-25 – Beitrag von Dr. Günther Vedder)

Im Diversity Management geht es grundsätzlich darum, „Formen der sozialen Diskriminierung oder Unterdrückung von Minderheiten zu reduzieren“ (Vedder 2006: S 12). Dabei werden sechs Diversity-Dimensionen unterschieden:

- Geschlecht
- Ethnizität, Rasse, Hautfarbe, Nationalität
- Alter
- Religion
- Sexuelle Orientierung
- Behinderung, Körperliche Unversehrtheit

Kernelement des Diversity Management ist es nun, die MitarbeiterInnen darin zu schulen, „die grundlegenden Mechanismen der Diskriminierungen (z.B. Vorurteile, Stereotypen) zu erkennen und ihr Verhalten in solchen Situationen zu verändern. Als Ziel wird eine Organisationskultur angestrebt, in der alle Mitglieder ihre besonderen Fähigkeiten einbringen und sich mit ihren spezifischen Bedürfnissen wiederfinden können.“ (Vedder 2006: S 12f).

Allerdings geht es bei Diversity Management längst nicht mehr ‚nur‘ um Gleichberechtigung und Fairness – vielmehr erkennen immer mehr Unternehmen, dass es für sie von Vorteil ist, wenn sich alle MitarbeiterInnen optimal einbringen können. Ebenso ist es vorteilhaft, in einer globalisierten Welt mit unterschiedlichen Gegebenheiten (z.B. unterschiedliche kulturelle Ansätze) umgehen zu können. Der ökonomische Nutzen von Diversity Management gewinnt also immer stärker an Bedeutung.

Vedder zählt sechs unterschiedliche ökonomische Argumente für Diversity Management auf:

- 1) **Das Kostenargument:** Zufriedene MitarbeiterInnen bringen mehr Leistung und neigen eher dazu, im Unternehmen zu bleiben – das spart Kosten.
- 2) **Das Marketingargument:** Je mehr unterschiedliche MitarbeiterInnengruppen in einem Unternehmen vorhanden sind, umso mehr unterschiedliche KundInnengruppen können optimal betreut werden.
- 3) **Das Personalmarketingargument:** Offensichtliches Engagement im Diversity Management kann ein Anreiz für MitarbeiterInnen aus Minderheitengruppen sein.
- 4) **Das Flexibilitätsargument:** Homogen besetzte Teams neigen eher zu Betriebsblindheit. Durch Diversität (und Diversity Management) erhöht sich die Akzeptanz alternativer Sichtweisen.
- 5) **Das Kreativitätsargument:** „[Es gibt] Hinweise aus psychologischen Studien, dass vielfältige Standpunkte zu innovativeren Gruppenentscheidungen führen, weil sie auch nicht offensichtliche Alternativen in den Mittelpunkt des Interesses rücken.“ (Vedder 2006: S 15)
- 6) **Das Problemlösungs-Argument:** In heterogenen Gruppen ist die Wissensbasis breiter. Das macht Problemlösungen zwar grundsätzlich etwas schwieriger als in homogenen Gruppen, allerdings sind die Lösungen auch kreativer und häufig langlebiger.

Es gibt unterschiedliche Ansätze, wie Diversity Management in der Praxis abläuft. Vedder zählt die vier Ansätze nach David A. Thoas und Robin J. Ely auf (Vedder 2006: S 18), wie man sie im Alltag von Unternehmen findet:

- 1) **Resistenz-Ansatz:** Diversität ist kein Thema, es geht vor allem darum, Homogenität zu erhalten und den Status quo zu verteidigen;
- 2) **Fairness-Ansatz:** Vielfalt wird problematisch wahrgenommen und es wird versucht, Diskriminierung zu vermeiden; Minderheiten sollen gleich behandelt werden;
- 3) **Marktzutritts-Ansatz:** Es herrscht die Meinung vor, dass Vielfalt zu Marketingvorteilen führt; man sucht das optimale Ausmaß an Vielfältigkeit und hofft so, den Zugang zu Kunden und Märkten zu verbessern;
- 4) **Lern- und Effektivitäts-Ansatz:** Unterschiede werden gezielt und integrativ genutzt, es werden Multikulturalität und Pluralismus gelebt; Langfristig will man aus Diversität lernen;

Kommentar

Diversity Management ist ein Thema, das viele Bücher füllt und für das es bis zum heutigen Tag kein Patentrezept gibt. In diesem Beitrag soll es lediglich darum gehen, ein Grundverständnis zu erlangen, was der Begriff überhaupt bedeutet (Einführung), wie Diversity Management gelebt wird (Ansätze) und welche Argumente es für Unternehmen gibt, sich Gedanken über Diversity Management zu machen (Argumente).

Richtiger Zeitpunkt/Voraussetzungen

Es gibt keine inhaltlichen Voraussetzungen für dieses Modell.

Querverweise

- Kulturzwiebel

Weiterführende Literatur

- Gertraude Krell, Hartmut Wächter (2006): „Diversity Management – Impulse aus der Personalforschung“ Rainer Hampp Verlag. Band 7 der Trierer Beiträge zum Diversity Management. – <http://www.amazon.de/dp/3866180918/>
- David Thomas, Robert Ely (1996): Making differences matter: a new paradigm for managing diversity. In: Harvard Business Review 74, 79-90.
<https://hbr.org/1996/09/making-differences-matter-a-new-paradigm-for-managing-diversity>