

Vielfalt als Basis zum gemeinsamen Erfolg

BZ-GASTBEITRAG VON RUDOLF KAST zu Diversity Management und dem Umgang mit unterschiedlichsten Mitarbeitern

Diversity, oftmals mit Vielfalt übersetzt, wird mittlerweile als wirtschaftlicher Erfolgsfaktor für Organisationen betrachtet. Unternehmen und öffentliche Einrichtungen profitieren von einer Unternehmenskultur, die alle Beschäftigten in einer Belegschaft anerkennt und fördert – unabhängig von Geschlecht, Rasse, Nationalität, ethnischer Herkunft, Religion oder Weltanschauung, Behinderung, Alter, sexueller Orientierung und Identität.

Eine von Vielfalt geprägte Unternehmenskultur ist ein wichtiger Erfolgsfaktor für die weltweiten Absatzmärkte, die ihrerseits durch Vielfalt gekennzeichnet sind. Für die passende Ansprache einer vielfältigen Kundschaft braucht es eine vielfältige Belegschaft. Ein gelingender Umgang mit Vielfalt stellt daher einen Wettbewerbsvorteil dar.

Ebenso stellt sich dies positiv dar bei der Suche nach Beschäftigten: Je offener eine Unternehmenskultur für Vielfalt ist, desto attraktiver werden die Unternehmen als Arbeitgeber. In Zeiten der Zuwanderung ist dies wichtig im Hinblick auf die Integration der Migranten. Zudem wird es für die

Unternehmen immer bedeutsamer, den Frauenanteil zu erhöhen und vor allem Frauen in Führungspositionen zu entwickeln. Schließlich gilt es auch, mit dem steigenden Altersdurchschnitt die älteren Beschäftigten weiterhin ins Arbeitsleben zu integrieren.

Für ein funktionierendes Diversity-Management sind folgende Erfolgsfaktoren förderlich:

► **Verbindlichkeit durch die Unternehmensführung:** Verbindlichkeit kann durch die Aufnahme in das Leitbild, die Unternehmenswerte, eine Betriebsvereinbarung, einen Verhaltenskodex oder durch die Unterzeichnung der Charta der Vielfalt erreicht werden.

► **Belegschaft einbinden:** Letztlich können nur die Beschäftigten Diversity umsetzen. Dies funktioniert nur, wenn alle die Vorteile erkennen und sich in den Prozess einbringen können.

► **Diversity-Strategie:** Die Zusammenstellung einzelner Maßnahmen reicht nicht aus, eine ganzheitliche Strategie ist erforderlich. Am Anfang müssen Ziele und Maßnahmen formuliert sowie Meilenstein geplant werden. Diversity ist ein Veränderungsprozess, in dem es immer auch darum geht, jeweils aktuelle Themen für das Unternehmen zu identifizieren.



Bei „Mensch ärgere Dich nicht“ spielen sie gegeneinander, im Unternehmen sollten sie bei aller Verschiedenheit an einem Strang ziehen.

FOTOS: DPA / PR

► **Ausreichende Kapazitäten:** Diversity ist kein Selbstläufer. Personelle und finanzielle Ressourcen müssen fest eingeplant werden.

Um Konzepte zur Vielfalt in konkretes Handeln umzusetzen, ist

vor allem wichtig, eine Wertschätzung für Diversity zu entwickeln. Dies bedeutet, eine kollektive Identität zu schaffen, Werte und Einstellungen des Unternehmens müssen an die vielfältigen Beschäf-

tigtengruppen angepasst werden. Hierzu muss die Führungskraft lernen, die unterschiedlichen Fähigkeiten wertzuschätzen und eine Diversitätsperspektive einzunehmen. Es geht darum, die Stärken aller zu entfalten. Dies bedeutet, an die Mitarbeiter offen heranzugehen und die unterschiedlichen Kompetenzen der jüngeren und älteren Kollegen oder die Kompetenzen zum Beispiel der unterschiedlichen Ethnien herauszuarbeiten, um somit eine arbeitsbezogene Identität zu schaffen. In diesem Kontext sollte sich jede Führungskraft fragen:

► **Wie setzt sich mein Team zusammen und welche Ziele, Anforderungen und Erwartungen hat jedes individuelle Teammitglied?**

► **Wie gehe ich auf die Bedürfnisse jedes individuellen Teammitgliedes ein – zum Beispiel Arbeitszeitflexibilität, Zielerreichung und Karriereentwicklung?**

► **Was können typische, generationenbedingte, interkulturelle Problemfelder und Konfliktherde sein und wie kann ich damit umgehen?**

Organisationen mit gelebter Diversity haben Vorteile. Divers zusammengesetzte Teams entwickeln kreativere Ideen und Lösungen, weil sie voneinander lernen. Vielfältige Belegschaften können

sich besser auf unterschiedliche Zielgruppen einstellen. Organisationen, die auf Vielfalt setzen, steigern ihre Attraktivität gegenüber Bewerbern. Und Vielfalt lässt Führungsmodelle entstehen, die dem Unternehmen international zu höherer Attraktivität verhelfen.

ZUR PERSON

RUDOLF KAST

ist seit fünf Jahren selbstständiger Berater für Personalmanagement. Vorher war er Leiter Personal- und Sozialwesen so-



Rudolf Kast

wie Mitglied der Geschäftsleitung bei der Waldkircher Sick AG.