

# DIVERSITY FÜR UNTERNEHMEN

## INTRO

### Willkommen auf den Informations-Seiten für Unternehmen

Hier finden Sie Antworten auf Ihre grundlegenden Fragen zu Diversity. Was? Warum? Wer? Wie?

Da diese Seite keine überflüssigen Inhalte aufweist, reichen 20 Minuten aus, um das Wesentliche zum Thema zu erfahren.

- Definitionen
- Business Case
- Vision
- Implementierung
- Fokus
- Umsetzung

*In diesem Teil einer jeden Seite erfahren Sie, welche Fragen im jeweiligen Zusammenhang von Interesse sind oder welche Dienstleistungen wir Ihnen in dem Kontext anbieten.*

Hinweis für die Druckversion: Alle Inhalte wurden für die Präsentation im Internet verfaßt und aufbereitet. Dies kann bewirken, dass Textteile verkürzt oder nicht flüssig erscheinen. Verwenden Sie daher wannimmer möglich die Online-Version im WordWide Web. [www.ungleich-besser.de](http://www.ungleich-besser.de)

# 1. DEFINITIONEN

**Diversity hat für einzelne Menschen und für Unternehmen unterschiedliche Bedeutungen**

Wie vielfältig stellt sich "Unterschiedlichkeit" für Sie und Ihre Organisation dar? Sehen Sie selbst:

- Persönliche Sicht
- Unternehmenssicht
- Die Vielfalt von Diversity

*Ungleich Besser Diversity Consulting verfügt über zahlreiche Beispiele verschiedener Definitionsmöglichkeiten für Diversity - und beleuchtet die jeweiligen Konsequenzen bzw. Vor- und Nachteile.*

## 1.1. Persönliche Sicht

### PHÄNOMEN „VIELFALT“

Die Tatsache, dass sich Menschen in vielerlei Hinsicht unterscheiden – oder auch gleichen. („diversity“)

### GEISTESHALTUNG „OFFENHEIT“

Das Bewusstsein für Vielfalt und die eigene Einstellung zu Unterschiedlichkeit, die den Umgang mit Menschen mit bestimmen. („valuing diversity“)

*Wie erleben Sie Vielfalt? Welchen Einfluss hat Einbeziehung auf Ihren Umgang mit KundInnen und KollegInnen?*

## 1.2. Unternehmenssicht

### INSTRUMENT „DIVERSITY MANAGEMENT“

Die gezielte interne und externe Berücksichtigung, umfassende Einbeziehung, bewusste Nutzung und Förderung von Vielfalt zur Erfolgssteigerung. (“managing diversity”)

### LEITGEDANKE „DIVERSITY & INCLUSION“

Die grundlegende positive Ausrichtung eines Unternehmens auf Vielfalt und Einbeziehung. Die Individualität aller Stakeholder gilt als höchstes Gut.

*Wir unterstützen Sie dabei, die für Ihr Unternehmen passende Definition für Diversity zu entwickeln.*

### 1.3. Die Vielfalt von Diversity

#### KERNDIMENSIONEN

Die Kerndimensionen stellen sechs biologische oder soziale Faktoren dar, die Menschen von Natur aus gegeben sind, ihre Lebenswelten prägen oder praktisch nicht veränderbar sind: Alter, Befähigung oder Behinderung, ethnisch-kulturelle Herkunft, biologisches und/oder soziales Geschlecht, sexuelle Orientierung und religiöse Glaubensprägung.

#### WEITERE DIMENSIONEN

Darüber hinaus ist offen, welche weiteren Themen im jeweiligen Organisationsumfeld berücksichtigt werden. Eine effektive Strukturierung bieten die Kategorien: Organisation, Markt & Konsum, Arbeit & Beschäftigung sowie Persönliches & Lebensführung.

*Unsere Bestandsaufnahmen helfen Ihnen, zentrale Themen und Tabus zu identifizieren. Deren Bearbeitung verspricht deutliche Verbesserungen Ihres Erfolges.*

## 2. BUSINESS CASE

### Diversity ist von essentieller Bedeutung für die gesamte Wirtschaft

Das Thema "Vielfalt & Einbeziehung" bildet den Roten Faden der aktuellen und künftigen Herausforderungen der Unternehmen. Diesen "Business Case" teilen wir in drei Bereiche auf:

- Diversity als Schlüsselthema
- Diversity als Notwendigkeit
- Die Vorteile von Diversity

Hier finden Sie ausgewählte Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen als Download ([www.mi-st.de/download/Div-Business-Case-DE.pdf](http://www.mi-st.de/download/Div-Business-Case-DE.pdf))

*Ungleich Besser Diversity Consulting begleitet Sie bei der Ausarbeitung des Business Case für Ihr Unternehmen, in Ihrer Situation und auf Basis Ihrer Schwerpunkte.*

### 2.1. Diversity als Schlüsselthema

Die beherrschenden Themen der Wirtschaft beinhalten das Thema Vielfalt: Internationalisierung, Organisationsveränderungen, Unternehmensübergreifende Aktivitäten, Shareholder-Value,

Wettbewerbsdruck sowie Ethik & Transparenz. All diese Themen tragen den Aspekt "Unterschiedlichkeit" und die Frage nach der Beachtung von "Individualität" in sich. Welche strategische Bedeutung von Diversity ergibt sich hieraus für Sie?

*Welchen Bezug zu Diversity weist Ihr Kern-Geschäft auf? Wie viel "Vielfalt & Einbeziehung" steckt in Ihrem Business?*

## **2.2. Diversity als Notwendigkeit**

### RECHTLICHER WANDEL

Der Artikel 13 des Amsterdamer Vertrages schaffte die Basis, Diskriminierungen aufgrund der so genannten Kerndimensionen entgegenzuwirken. Drei verbindliche Richtlinien müssen von allen EU Mitgliedstaaten umgesetzt werden.

### DEMOGRAPHISCHER WANDEL

Die Arbeits- und Absatzmärkte sind bereits von Unterschiedlichkeit geprägt - viel mehr als wir auf Anhieb erkennen. Und die Vielfalt der Generationen, Kulturen sowie die Individualität der Geschlechterverhältnisse nimmt weiter zu.

### KULTURELLER WANDEL

Werte, Einstellungen, Lebenswirklichkeiten und Kommunikation sind zunehmend von Offenheit und Individualität geprägt. Wie nutzt Ihr Unternehmen diese und andere Veränderungen als Chance?

*Wir stellen Daten und Analysen zu den für Sie relevanten Veränderungen bereit und berechnen mit Ihnen die drohenden Opportunitätskosten, wenn diese Entwicklungen unbeachtet bleiben.*

## **2.3. Die Vorteile von Diversity**

### EXTERNE VERBESSERUNGEN

Diversity verbessert Marktabdeckung und KundInnennähe. Es dient der Kurspflege und steigert das öffentliche Ansehen. Und Diversity stärkt Unternehmen im Wettbewerb um die besten MitarbeiterInnen.

### INTERNE VERBESSERUNGEN

Diversity steigert Produktivität (quantitativ und qualitativ) und senkt Abwesenheit sowie Fluktuation. Die Zusammenarbeit im Unternehmen wird spürbar besser. Veränderungen lassen sich reibungsloser durchführen.

*Welchen konkreten Nutzen bietet Diversity für Ihr Unternehmen? Wie kann sich ein entsprechender Veränderungsprozess für Sie auszahlen?*

### 3. VISION

#### Diversity beschreibt die Zukunft der Arbeit - und die Arbeit der Zukunft

In dieser Zukunft müssen Unternehmen erfolgreich sein - es gibt nur diese eine Zukunft ...

- Vielfältige Stakeholder
- Produktive Arbeitsumgebung
- Für alle erkennbar
- Als Thema obsolet

*Ungleich Besser Diversity Consulting erarbeitet mit Ihnen das Zielsystem Ihrer Diversity-Arbeit. Aufbauend auf Ihrem Business Case und ausgerichtet an Ihrem Kerngeschäft.*

#### 3.1. Vielfältige Stakeholder

Diversity strebt an:

- eine vielfältige Belegschaft zu beschäftigen
- vielfältigen KundInnen beste Produkte und Dienstleistungen zu bieten
- vielfältige Aktionäre in ihrem Vertrauen zu bestärken
- die Vielfalt der Gesellschaft widerzuspiegeln

Erfolgreiche Unternehmen sind so vielfältig wie ihre Stakeholder.

*Welchen Ausgangspunkt, welche Basis- und Bezugsgrößen findet Ihr Unternehmen vor? Welche Ziele sind für Sie realistisch?*

#### 3.2. Produktive Arbeitsumgebung

Diversity als Kultur, nicht als Selbstzweck. Vielfalt führt erst dann zum Erfolg, wenn die beteiligten Akteure die Individualität Aller wertschätzen. Diversity bietet ein Umfeld, in dem Unterschiede als Erfolgsfaktor aktiv genutzt werden. Neben einem Umgang, der von Akzeptanz geprägt ist, sind flexible Arbeitsformen und Karrieren, die Vereinbarkeit von Privat- und Berufsleben sowie das positive

Gestalten von Veränderung Merkmale. Hervorragende Unternehmen bestehen auf einer produktiven Kultur.

*Welches Arbeitsumfeld streben Sie in Ihrem Unternehmen an?  
Wie optimieren Sie die Produktivität Ihrer Organisation?*

### 3.3. Für Alle erkennbar

Diversity als Bestandteil von Corporate Identity, Leitbild und Marke. Die pro-aktive Gestaltung von Vielfalt dient der Differenzierung. Unternehmenswerte, Rating-Kriterien, personalpolitische Grundsätze und Markenwerte – sie alle werden durch Diversity aufgewertet, geschärft und zukunftsweisend ausgerichtet. KundInnen, Aktionäre, MitarbeiterInnen und das gesellschaftliche Umfeld wissen dies zu schätzen. Führende Unternehmen unterscheiden sich durch Diversity.

*Wie kann Diversity in den Fundamenten Ihres Unternehmens verankert und bei all Ihren Stakeholdern bekannt gemacht werden?*

### 3.4. Als Thema obsolet

Diversity macht sich selbst überflüssig. Werden die wesentlichen Diversity-Ziele erreicht, braucht es keine weitere konkrete Arbeit zu „Vielfalt & Einbeziehung“. Lediglich die Pflege einer Kultur der Unterschiedlichkeit erscheint sinnvoll. Die Besten sind stets weit voraus.

*Keine Sorge. Diversity benötigt keine jährlichen Up-Dates oder Release-Wechsel. Wir unterstützen Sie effektiv und auf's Wesentliche beschränkt.*

## 4. IMPLEMENTIERUNG

**Unsere Wirtschaft ist von Mono-Kulturen und Normen geprägt. Welche fundamentalen Veränderungen erfordert Diversity daher?**

Die Komplexität des Ansatzes verlangt ausgewogene, sorgfältig geplante Schritte und eine langfristige Ausrichtung.

- Diversity heißt Umdenken
- Strategisches Vorgehen
- Die Bausteine der Umsetzung

Die eigentliche Umsetzung kann in zwei Prozesse unterteilt werden:

- Einführung
- Mainstreaming

Der Diversity-Change-Prozess nimmt circa fünf bis acht Jahre in Anspruch und wird durch vermeidbare Fehler weit zurückgeworfen.

*Ungleich Besser Diversity Consulting hat sich darauf spezialisiert, den Diversity-Ansatz ganzheitlich und umfassend zu bearbeiten. Hiervon profitiert Ihre Implementierungsplanung.*

#### **4.1. Diversity heißt Umdenken**

Aller Anfang ist schmerzhaft. Wie schwierig ist es, anzuerkennen, dass die Systeme, die uns bisher erfolgreich machten, dies schon heute nicht mehr gewährleisten? „Vielfalt“ hat die Wirtschaft bereits verändert und wird sie künftig bestimmen. Wir müssen dies als Chance begreifen. Und uns zu entsprechender Veränderung verpflichten.

*Mit uns fällt es Ihnen leicht, das Thema Diversity zu erschließen. Und zu akzeptieren, dass auch in Ihrem Unternehmen Verbesserungspotenzial besteht.*

#### **4.2. Strategisches Vorgehen**

Veränderung will gekonnt sein. Diversity braucht Verbündete und Promotoren. Und einen fundierten Business Case, der die Veränderung stimuliert. Der Change-Prozess definiert sich über die analysierte Ausgangs-Situation und das angestrebte Ziel. Die Implementierungs-Strategie für Diversity beschreibt den Weg dorthin. Den Rahmen bildet eine gut vernetzte Diversity-Organisation und ein valides Erfolgsmesssystem.

*Wie gestalten Sie Veränderungen Ihrer Kultur und Ihrer Organisation? Welche Anknüpfungspunkte für "Vielfalt & Einbeziehung" gibt es hierbei?*

#### **4.3. Die Bausteine der Umsetzung**

Die Implementierung von Diversity besteht aus zwei ineinandergreifenden Prozessen. Die Einführung bringt das neue Thema in die Organisation ein, schafft Bewusstsein und löst Veränderung aus. Das Mainstreaming stellt sicher, dass Diversity in alle Systeme, Prozesse und Inhalte nachhaltig integriert wird. Die Bedeutung der Einführung nimmt im Zeitverlauf ab, die des Mainstreaming gleichermaßen zu.

*Unsere Begleitung stellt sicher, dass diese beiden - sehr unterschiedlichen - Funktionsweisen voneinander getrennt und dennoch im Verbund berücksichtigt werden.*

#### **4.4. Einführung**

Diversity ist kein Projekt, kein Programm, kein Modethema. Wie kritisch begegnet Ihr Unternehmen neuen Ansätzen? Die Diversity-Einführung muss einerseits sichtbar vom Top-Management selbst (an-)geführt werden, andererseits muss die Belegschaft breit und inter-aktiv eingebunden sein. Markante Einführungsaktivitäten machen klar, dass Diversity keine softe „Option“, sondern eine strategische Entscheidung darstellt.

*Ungleich Besser Diversity Consulting berät Ihr Unternehmen bei der ausgewogenen Ausrichtung effektiver Einführungsmechanismen. Von Anfang an auf dem rechten Weg.*

##### TOP-DOWN

Führung & Business-Orientierung. Die Unternehmensleitung verleiht Diversity Gewicht und dient als Vorbild der neuen Kultur. Zielvereinbarungen, die Nutzung bestehender Führungsmodelle / -mechanismen und konkrete Management-Trainings bilden zentrale Umsetzungselemente. Diversity sickert in das Unternehmen hinein.

*Wie gewinnen Sie Ihre Top-Manager für neue Ansätze? Welche unserer Erfahrungen helfen Ihnen bei der „Implementierung von oben“?*

##### BOTTOM-UP

Einbindung & Engagement. Die MitarbeiterInnen machen Diversity erlebbar und verbreiten die neue Kultur. Die Berücksichtigung und Nutzung der Belegschaft ist daher unerlässlich. Fokusgruppen, Broschüren, das Intranet, Arbeitsgruppen und Netzwerke dienen der Kommunikation mit den MitarbeiterInnen und ermöglichen ihre Mitwirkung. Diversity wächst im Unternehmen.

*Wir tragen dazu bei, dass die Diversity-Kommunikation und -Interaktion mit der Belegschaft den richtigen Ton trifft und eine effektive Einbindung erzielt.*



## 4.5. Mainstreaming

Diversity ganzheitlich integrieren. Die Monokulturen der Unternehmen sind Folgen bestehender Systeme. Auf welchen Typus MitarbeiterIn oder KundIn ist zum Beispiel Ihr Unternehmen - bewusst oder unbewusst - ausgerichtet? Inhalte differenzieren, Strukturen öffnen, Prozesse neutralisieren: hierbei erhalten die Bereiche zentrale Bedeutung, die sich „von Natur aus“ an Menschen richten: Human Resource Management sowie Marketing & Unternehmenskommunikation.

*Mit uns identifizieren Sie Verbesserungspotenziale in Ihren Systemen und gestalten diese im Sinne von Diversity flexibel und durchlässig.*

### HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

Differenziertes Personalmanagement, das wirklich Alle berücksichtigt. Diversity rückt das Individuum in das Zentrum der Personalarbeit. Die Überprüfung und Anpassung von Personalbeschaffung, Personalentwicklung und Beschäftigung stellt sicher, dass Unterschiedlichkeit gefördert wird. Instrumente für Work-Life-Balance verbessern die MitarbeiterInnen-Beziehungen nachhaltig.

*Wie gewährleisten Sie, dass Ihre HR-Systeme für vielfältige Individuen durchlässig und neutral gegenüber Vielfalt sind?*

### MARKETING & UNTERNEHMENSKOMMUNIKATION

Differenzierte Botschaften, die wirklich Alle erreichen. In allen Teilbereichen des Marketings (die 5 P's) bietet Diversity Ansatzpunkte für Verbesserungen - vor allem in der Markt-Kommunikation, die die Vielfalt der KundInnen abbilden sollte. Auch KundInnenbeziehungsmanagement, Sponsoring und nicht zuletzt die interne Kommunikation werden durch Diversity für alle Stakeholder relevant.

*Unsere Expertise und Erfahrung im Marketing- und Kommunikationsbereich erleichtert Ihre Arbeit und verbessert Ihre Ergebnisse bei der Integration von Diversity.*

## 5. FOKUS

### Jedes Unternehmen ist anders

Diversity will kein Allheilmittel für jedwede Fragestellung sein. Wie vielfältig sind dennoch die Einsatzmöglichkeiten? Wir zeigen direkte Anknüpfungspunkte für Diversity auf. Überprüfen Sie, welche Aspekte Ihrer konkreten Situation Sie wiedererkennen:

- Themen und Herausforderungen, die mit Diversity verwandt sind
- Branchen, in denen Diversity von herausragender Bedeutung ist

*Welches sind die spezifischen Herausforderungen Ihres Unternehmens und Ihrer Branche? Inwieweit ist „Unterschiedlichkeit“ oder „Einbeziehung“ dabei relevant?*

### 5.1. Themen und Herausforderungen, die mit Diversity verwandt sind

Immer, wenn die Identität oder die Effektivität eines Unternehmens den kritischen Erfolgsfaktor darstellt, bietet Diversity echte Optimierungsmöglichkeiten.

- Merger & Akquisitionen
- Shareholder-Value-Fokus
- Fachkräftemangel
- Häufige Re-Strukturierungen
- Schwierige Differenzierung im Markt
- Emotionalisierung von Marken
- Kurze Innovationszyklen
- Alterung & Generationenfrage
- Abwesenheit oder Fluktuation
- Mobbing

*Mit uns erarbeiten Sie Mechanismen, die Diversity mit Ihren Kernthemen verbinden und Ihre Herausforderungen adressieren.*

### 5.2. Branchen, in denen Diversity von herausragender Bedeutung ist

Überall, wo vielfältige Märkte sich rasch verändern oder hart umkämpft sind. Und dort, wo Unternehmen austauschbare Angebote oder persönliche Services offerieren, bietet Diversity entscheidende Differenzierungsmöglichkeiten.

- Finanzdienstleistungen

- Telekommunikation
- Computing
- Automobil
- Unternehmensberatung
- FMCG, Nahrungs- & Genußmittel
- Transport & Logistik
- Ehemalige Staatsunternehmen

*Wir erarbeiten mit Ihnen das Profil Ihrer Branche und analysieren Ihre Position - und wie Diversity Ihrem Unternehmen in diesem Umfeld nutzt.*

## 6. UMSETZUNG

### Diversity erfordert ein Bekenntnis zu Komplexität

Menschen neigen (verständlicherweise) dazu, auch das Thema „Vielfalt“ entsprechend unserer persönlichen Perspektive fokussieren, oder zu reduzieren. Bei Diversity besteht hierin die Gefahr, die Charakteristika des Ansatzes und damit die besonderen Stärken aufzugeben. Diversity ist nicht teilbar.

*Wie stellen Sie sicher, dass Diversity alle MitarbeiterInnen berücksichtigt und erreicht? Wie erreichen Sie, dass alle Geschäftsbereiche in den Ansatz einbezogen werden?*

### 6.1. Ohne Grundlagen geht gar nichts

Aktionismus und Insellösungen schaden Diversity. Die enge Anbindung an das Kerngeschäft und ein fundierter Business Case sichern die strategische Ausrichtung der gesamten Diversity-Arbeit. Sorgfältige Analysen, transparente Zielsysteme und differenzierte Strategien bilden die Basis für konkrete Maßnahmen. Die gezielte Einbindung relevanter Akteure und die Gewinnung von Promotoren stellt eine breite Akzeptanz und effektive Wirkungsweisen sicher.

*Die Begleitung Ihrer ersten Schritte liegt uns besonders am Herzen. Wir tragen dazu bei, dass ein stabiles Fundament für Diversity entsteht und die Weichen auf Erfolg stehen.*

## 6.2. Häufige Fehler

Das Scheitern von Diversity hat häufig bekannte Ursachen:

- Fokussierung auf HR-Bereich
- Begrenzung auf wenige Themen „Geschlecht“ „Kultur“ „Nationalität“ ...
- Weitgehendes Vertrauen auf Training
- Rein nationale Vorgehensweisen (in Länderorganisationen)
- Starke Orientierung an US-Beispielen
- Weiche Sprachwahl bzw. „soziale“ Ausdrucksweise
- ...

*Welchen Nutzen ziehen Sie aus unserem ständigen Kontakt zu zahlreichen Unternehmen, Non-Profit-Organisationen und öffentlichen Einrichtungen?*

## 6.3. Wichtige Erfolgsfaktoren

Der Erfolg von Diversity lässt sich steuern:

- Sichtbare Beteiligung des Top-Managements
- Aktive Einbeziehung der Geschäftsbereiche
- Mehrdimensionale Strategien
- Frühzeitige Einbindung des Betriebsrats
- Enge Zusammenarbeit von HR und Unternehmenskommunikation
- Professionelles Projektmanagement mit Erfolgsmessung
- ...

*Wir stellen Ihnen unsere langjährige Erfahrung in der Diversity-Arbeit zur Verfügung. Wie kann dies Ihre eigenen Ressourcen ergänzen und Ihre Ergebnisse optimieren?*

## 6.4. Start

Unternehmen Sie jetzt Ihre ersten Schritte:

- (Be-) schreiben Sie uns Ihre Situation und erhalten Sie konkrete Anregungen oder Ratschläge: [buero@ungleichbesser.de](mailto:buero@ungleichbesser.de)
- Verwenden Sie unsere Einführungspräsentation zu Diversity (Download Folien.pdf, Hand-Out.pdf)
- Besuchen Sie die Über uns-Seiten ([www.diversity-consulting.de](http://www.diversity-consulting.de))