

Die Mischung macht's! Mit Vielfalt zum Erfolg!

Diversity Management als ganzheitliches Konzept des Umgangs mit personeller und kultureller Vielfalt zum Nutzen aller Beteiligten. So lautete das Motto eines spannenden Abends des 18. Frauennetzwerktreffens am 23. Juli 2014 in Frankfurt.

Für dieses interessante Thema konnten für die Veranstaltung zwei hochkarätige Expertinnen auf dem Gebiet Diversity gewonnen werden.

Dr. Petra Köppel, Inhaberin des Beratungsunternehmens Synergy Consult, präsentierte ihre aufschlussreichen Untersuchungsergebnisse 2013 zum Diversity Management in den DAX 30 Unternehmen.

Im Anschluss daran konnten die Teilnehmer/Innen von Jessica Feth, Global Diversity Manager bei der Continental AG, erfahren, wie Diversity in ihrem Unternehmen praxisnah umgesetzt und gelebt wird.

„Diversity Management ist mehr als Hauruck-Aktionen zur Förderung einer einzelnen Gruppe. Hier geht es viel mehr um den Wandel der Unternehmenskultur im Sinne eines Change Prozesses“, sagt Frau Dr. Köppel. „Das funktioniert nur, wenn eine Unternehmenskultur etabliert wird, die Neues akzeptiert und Vielfalt wertschätzt. Eine diversity-orientierte Kultur bedeutet, dass Vielfalt als Ressource gilt, und dass unterschiedliche Stärken identifiziert, aktiviert und genutzt werden. Die Verankerung des Themas Diversity im Unternehmen ist auf einem guten Weg. Immerhin hatten 2013 fast alle DAX 30-Unternehmen eine zentrale Ansprechperson für das Thema Diversity. Positiv fällt auch auf, dass für die Unternehmen offizielle Diversity-Bekanntnisse und die Darstellung des Diversity-Engagements in der Öffentlichkeit immer selbstverständlicher werden“, so Frau Dr. Köppel weiter.

Die Top 3 Diversity-Themen, die aktuell und in den vergangenen Jahren auf der Prioritätenliste ganz oben stehen, sind Gender, Kultur und Alter. Sinnvollerweise beschäftigen sich die meisten Unternehmen mit mehreren Dimensionen gleichzeitig. Es sollte keine Gruppe – wie z.B. typischerweise Frauen – als eine Art Defizitgruppe mit Förderbedarf hervorgehoben werden. So können einseitige Angebote erweitert werden, z.B. „flexible Arbeitszeiten für alle“ anstatt „Teilzeit für junge Mütter“.

Durch verbindliche Ziele für eine Geschlechterquote in den Führungsetagen von Wirtschaft und öffentlicher Verwaltung will die Politik das Thema Frauenquote endlich aus der Unverbindlichkeit holen. Laut Spiegel Online vom 17.07.2014 sind aktuell gerade mal 5,5% der Vorstände in den DAX-Unternehmen weiblich. Da klafft eine große Lücke zwischen der von der Politik festgelegten Frauenquote von 30% für Aufsichtsräte bis 2016 und den aktuellen Zahlen. Veränderungen brauchen offensichtlich sehr viel Zeit.

Als ein Beispiel beschreibt Frau Dr. Köppel vorschnell angestoßene Maßnahmen zur Frauenförderung, die häufig nicht greifen. Denn sie packen Schwierigkeiten nicht an der Wurzel an bzw. werden nicht akzeptiert. Meist stellen sich verdeckte Vorbehalte und Rollenklischees als die größten Hindernisse heraus. „Hier geht es im ersten Schritt darum, die tatsächliche Sachlage und den Bedarf zu (er)kennen, welche Stolpersteine und welche Potenziale in Ihrem Unternehmen schlummern“, sagt Frau Dr. Köppel. Es bedarf eines ganzheitlichen Konzepts mit einem bedarfsorientierten Maßnahmenplan, der sukzessive umgesetzt wird.

Wichtig ist, dass die drei Ebenen Qualifikation, Motivation und Unternehmenskultur gleichermaßen bedacht werden. Dazu sollten Maßnahmen gehören, die Akzeptanz fördern (z.B. Führungskräfte-Workshops), um Denk- und Verhaltensweisen in allen Mitarbeitergruppen nachhaltig zu ändern.

Zudem empfiehlt Frau Dr. Köppel, weniger auf „Frauenförderung“ im Sinne von defizitorientierten Hilfestellungen für eine Minderheit zu fokussieren. Vielmehr sollte ‚Gender‘ bzw. ein inklusiver Ansatz für Männer und Frauen gleichermaßen verfolgt werden.

Um die Unternehmenskultur nachhaltig zu gestalten, müssen sich tradierte Denkweisen ändern – auch auf der Führungsebene. Wichtig ist, dass das Unternehmen im Rahmen der Organisationsentwicklung bei Strukturen und Prozessen ansetzt und (Rahmen)Bedingungen schafft, in denen sich Vielfalt entwickeln kann, wie z.B. flexible Arbeitsbedingungen. Über die

Personalentwicklung sind notwendige Kompetenzen des Einzelnen zu fördern, zunächst bei den Führungskräften, dann bei den Mitarbeitern.

Der wichtigste Stakeholder ist die oberste Führungsebene. Damit Diversity Management erfolgreich in der Organisation verankert werden kann, muss im Vorfeld das Topmanagement mit einem Business Case für Diversity Management gewonnen werden, und das Diversity-Team gleichzeitig mit genügend Unterstützung ausgestattet werden. Erst dann ist an einzelne Maßnahmen wie Mentoring oder Dialogveranstaltungen für MitarbeiterInnen zu denken.

Veränderungsprozesse lösen in der Regel Widerstände aus. Das ist normal. Ablehnung basiert auf der Angst, das Alte loszulassen, und Unsicherheit gegenüber dem Neuen. Die verordnete Akzeptanz des ‚Anderen‘ und der komplexe Ansatz kann zu spezifischen Widerständen führen. Um sie aufzulösen, empfiehlt Frau Dr. Köppel, Widerstände bei den Diversity-Aktivitäten als normal anzusehen, zu akzeptieren und von Anfang an offen anzugehen.

Im Anschluss konnten die TeilnehmerInnen dann von Jessica Feth, ihres Zeichens Global Diversity Manager bei der Continental AG, erfahren, wie Diversity in ihrem Unternehmen praxisnah umgesetzt und gelebt wird.

Dieser Praxisteil bestätigte die umfangreichen Maßnahmen und Wechselbeziehungen, die unter diesen Gesichtspunkten berücksichtigt werden müssen. Frau Jessica Feth gab einen tiefen Einblick in ihre Unternehmenswelt, berichtete über den aktuellen Stand zum Thema Diversity Management und stellte auch Maßnahmen vor, wie das Thema weiter in der Organisation verankert werden kann. Sie unterstrich auch, dass dem Topmanagement eine Schlüssel- und Vorbildfunktion in diesem Change Prozess zukommt. Letztendlich sind die Führungskräfte ausschlaggebend für den Wandel, der in der ganzen Organisation greifen soll.

Beide Referentinnen standen den TeilnehmerInnen im Anschluss für Fragen und Anregungen Rede und Antwort. Die teilnehmenden Gäste, hierunter auch interessierte männliche Teilnehmer, führten am Ende der Vorträge einen intensiven, konstruktiven Austausch, der zur Erkenntnis führte, dass der Erfolg von Vielfalt im Unternehmen nur gemeinsam als verbindendes Element über Grenzen (z.B. Gender, Generationen und Hierarchien) hinweg zum Erfolg führt.

Im Anschluss wurde die Zeit zum individuellen Netzwerken auf der Sommerterrasse der Kanzlei King & Wood Mallesons SJ Berwin mit wunderbarem Ausblick auf die Frankfurter Skyline genutzt.

Das Kooperationssteam der Verbände

Die Führungskräfte (DFK) – Internetadresse: www.die-fuehrungskraefte.de

Bundesverband Einkauf und Logistik (BME) – Internetadresse: www.bme.de und

Syntra – Das Management Netzwerk der Deutschen Telekom – Internetadresse: www.syntra.org

bedanken sich ganz herzlich bei der Kanzlei King & Wood Mallesons SJ Berwin, Internetadresse www.sjberwin.com, für die Bereitstellung der Räumlichkeiten und das Catering für diese Veranstaltung sowie bei Frau Ines Schulte – Internetadresse: www.is-fotoart.de –, die als Fotografin die Pressearbeit während des Abends erfolgreich unterstützt hat.

Herzlichen Dank an alle für die aktive Mitgestaltung des so erfolgreichen Abends im Rahmen der Kooperation des Frauennetzwerkes.