

Dos and Don'ts bei der Umsetzung von Diversity Management

(MANUEL BRÄUHOFFER & PETER RIEDER)

Immer mehr Betriebe setzen auf aktives Diversity Management. Sie haben erkannt, dass Vielfalt eine wichtige Ressource ist, um Herausforderungen der Zukunft zu begegnen, und bieten ihren Beschäftigten einen inklusiven Arbeitsort, an dem alle ihre Leistung erbringen können und auch wollen. Denn darum geht es im Kern von Diversity Management: Rahmenbedingungen laufend so anzupassen, dass Beschäftigte, aber auch externe Stakeholder, Wertschätzung erfahren und optimale Bedingungen zur Entfaltung vorfinden. Diversity Management ist keine Raketenwissenschaft, und trotzdem gibt es einige Punkte, die wesentlich sind, soll die Umsetzung die gewünschten Erfolge bringen. Dieser Artikel zeigt einige Dos and Don'ts für erfolgreiches Diversity Management auf.

Diversity Management ist ein Managementansatz – Wie das „Management“ in Diversity Management schon verrät, geht es in der gezielten Beschäftigung mit Vielfalt um mehr als um projekthaftes Abwickeln von Vorzeigemaßnahmen. Damit Diversity Management die erwünschte Wirksamkeit entfalten kann, ist es nötig, Vielfaltsüberlegungen in alle Prozesse eines Unternehmens einfließen zu lassen. Die ÖNORM S 2501 für Diversity Management spricht von einem „strategischen Managementansatz zur gezielten Wahrnehmung, Wertschätzung, Förderung und Nutzung der Vielfalt und Fähigkeiten von Personen und An-

spruchsgruppen einer Organisation“. Das geht über Einzelprojekte deutlich hinaus.

Diversity Management ist ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess – Im Zentrum des Diversity Managements steht eine Veränderung der Unternehmens- und Führungskultur eines Unternehmens. Ein solches Vorhaben ist nicht über Nacht zu schaffen. Vielmehr sollte Diversity Management dem Ansatz eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses folgen mit entsprechenden regelmäßigen Bestandsaufnahmen über Erreichtes und Missglücktes und passender Adaption. Zudem ist Vielfalt ein breites Thema, das es kaum ermöglicht, sich allen Aspekten auf einmal zu widmen. Klare Prioritäten zu setzen und laufend an Verbesserungen zu arbeiten, ist daher wesentlich.

Diversity Management setzt ein klares Bekenntnis zu Antidiskriminierung und Gleichstellung voraus – Es mag banal klingen, dies als „Do“ für erfolgreiches Diversity Management zu nennen. Leider ist aber viel zu oft zu beobachten, dass ein klares Bekenntnis zur Antidiskriminierung und Gleichstellung in Unternehmen fehlt. Denn neben Unternehmensgrundsätzen und Verhaltenskodizes, die dies unmissverständlich festschreiben, bedarf es vor allem der Übersetzung in konkretes Verhalten – jeder Führungskraft und aller Beschäftigten. Menschen müssen verstehen, was diese Grundsätze für ihr Alltagsverhalten bedeuten, und entsprechend wiederholend darauf hingewiesen werden.



PETER RIEDER ist Berater und Trainer mit den Schwerpunkten Diversity Management und Vereinbarkeit von Beruf und Familie im Unternehmen, Autor des Fachbuchs „Familienfreundlichkeit im Betrieb“ und Vorsitzender der Arbeitsgruppe zur Überarbeitung der Diversity Management ÖNORM S 2501.

VIELFALT IM UNTERNEHMEN MANAGEN – DIE BROSCHÜRE ZUM NACHLESEN

In der Broschüre „Diversity Management – Vielfalt im Unternehmen managen“ erhalten Sie einige wertvolle Tipps und Tricks für erfolgreiches Diversity Management und Hintergrundinformationen zu den sogenannten Kerndimensionen der Diversität.

Darin finden Sie auch einige Beispiele von Unternehmen, die erfolgreich Diversity Management umsetzen, und eine große Zahl von Ansatzpunkten und Herangehensweisen. Weitere Informationen und Download unter:

www.vielfalt-managen.at

Diversity Management involviert Beschäftigte und Führungskräfte – Es geht um ein laufendes Ausbalancieren von Bedürfnissen. Entsprechend wichtig ist die Partizipation von Beschäftigten und Führungskräften im Rahmen der Bestandsaufnahmen und Entwicklung von Maßnahmen und Aktivitäten. Zwar hat es sich als günstig erwiesen, verantwortliche Personen im Unternehmen zu definieren („Diversity Manager*innen“), gleichzeitig darf aber auch nicht die komplette Umsetzung auf deren Schultern lasten. Bestimmte Bereiche, etwa Human Resources und natürlich alle Führungskräfte, sind ebenso stark in der Umsetzung gefordert.

Diversity Management darf sich am Nutzen orientieren – Vielfalt ist kein Mittel zum Zweck und sollte auch nicht zum bloßen Selbstzweck verfolgt werden. Nutzenorientierte Business Cases verdeutlichen nicht nur für alle Beteiligten, warum die Initiativen sinnvoll sind, sie sichern sie auch ab gegen möglichen „Gegenwind“. Je klarer der Nutzen herausgearbeitet wurde, desto höher ist meist die Motivation dranzubleiben. Daneben kommt Unternehmen natürlich auch eine gesellschaftliche Verantwortung zu, die an dieser Stelle auch nicht unerwähnt bleiben soll.

Diversity Management macht verantwortlich – Wer sich aktives Diversity

Management auf die Fahnen heftet, der gibt damit auch ein Leistungsversprechen – sowohl nach innen als auch nach außen – ab. In einer Welt transparenter, digitaler Kommunikation können Lippenbekenntnisse und Feigenblattaktionen allzu schnell großen Schaden für das Unternehmen bewirken. Umso wichtiger ist die ehrliche und selbstkritische Auseinandersetzung, zu der auch das Eingestehen der Schwächen der eigenen Kultur und Führungsarbeit gehört. Auch dies ist Teil von verantwortungsvollem Handeln.



MANUEL BRÄUHOFFER ist Berater und Trainer zum Thema Diversity Management und interkulturelle Kompetenz, Autor der Studie „Kulturelle Vielfalt in Unternehmen“, Veranstalter der Österreichischen Tage der Diversität und des DIVÖRSITY-Kongresses sowie Miterfinder der fair.versity-Messe für vielfältige Talente.

Diversity Management darf Spaß machen – Zuletzt soll nicht unerwähnt bleiben, dass Diversity Management auch mit jeder Menge Spaß verbunden werden darf. Niederschwellige, lustvolle Angebote für die Beschäftigten, sich mit Vielfalt und dem eigenen Umgang damit zu beschäftigen, sollen ebenso dazugehören wie eine Kommunikation mit Augenzwinkern. Wer ständig mit dem er-

hobenen Finger auf die Umsetzung pocht, wird letztlich mehr Widerstand ernten, als tatsächlich nötig ist. Solange es bei Diskriminierung eine klare Haltung gibt, die entsprechendes Zuwiderhandeln klar ahndet, darf für die Psychohygiene auch mal politisch unkorrekt gelacht werden. Auch das ist eine Form der Auseinandersetzung, die wichtig ist.