

Diversität in Unternehmen aktiv nutzen

Diversity Management zählt neben New Work und Agilität zu jenen organisatorischen Topthemen, die in diesem Jahrzehnt den Erfolg von Unternehmen entscheidend prägen werden. Es ist ein zentraler Schlüssel für die moderne Unternehmens- und Organisationsentwicklung.

VON MARTIN MECHLINSKI

Damit Diversity Management zu einem nachhaltigen Erfolgsfaktor wird, darf es jedoch nicht auf Aspekte wie Imagepflege, Erfüllung von Genderquoten oder, noch schlimmer, auf einen Diversity-Index reduziert werden.

Wofür steht «Diversität» und was macht sie so wertvoll?

Diversität im gesellschaftlichen Kontext steht bekannter Weise für Dimensionen wie Alter, Geschlecht, kulturelle und ethnische Herkunft, Religion, Bildung, soziales Umfeld, sexuelle Orientierung oder körperliche und seelische Verfassung.

Im Unternehmenskontext kommen jedoch weitere Dimensionen hinzu. Hier steht Diversität auch für die Vielfalt an Perspektiven, Meinungen, Vorstellungen und Ideen, die durch die berufliche Position, Funktion, Rolle, den fachlichen Background bis hin zur Motivation für den Job geprägt werden.

Für Unternehmen ist Diversität in vielerlei Hinsicht wertvoll und geradezu essenziell, wenn es darum geht:

- neue Produkte für globale Märkte oder unterschiedliche Kundengruppen zu entwickeln;
- neue Geschäftsideen oder Modelle zu entwickeln;
- mit Kunden und Geschäftspartnern in aller Welt zu kommunizieren und zu kooperieren;
- Mitarbeitende mit unterschiedlichen Perspektiven und Erfahrungen zu

gewinnen, zu fördern und zu binden;

- Arbeitswelt und Umfeld attraktiv, zeitgemäss, barrierefrei und technologisch state-of-the-art zu gestalten;
- die Organisation und ihre Kultur, Werte, Prozesse oder Regeln kontinuierlich weiterzuentwickeln.


Erst die Vielfalt an Perspektiven, Erfahrungen sowie Ideen und Werten schafft Produkte, Leistungen und Unternehmen, die Kunden wie Mitarbeitende in allen Dimensionen und auf der ganzen Welt begeistern können. Doch dazu braucht es ein aktives Diversity Management.

Was erfordert «aktives Diversity Management»?

Allein die Vielfalt an Menschen in einer Organisation oder die Messung allgemeiner Indikatoren im Rahmen von Mitarbeiterbefragungen machen noch kein aktives Diversity Management. Auch Chancengerechtigkeit, Gleichstellung und Inklusion sind, für sich betrachtet, zunächst nur Eckpfeiler, wenn auch wichtige, für das Diversity Management.

Aktives Diversity Management beginnt dort, wo Unternehmen die Vielfalt – in welchen Dimensionen auch immer – effektiv für die Unternehmens- und Organisationsentwicklung zu nutzen und zu integrieren wissen. Wichtige Voraussetzungen dafür sind:

1. Die Mitarbeitenden können jederzeit ihre persönlichen Perspektiven, Erfahrungen, Ideen und Werte aktiv einbringen.



Diversität in allen Dimensionen nutzen – ein Mehrwert für jedes Unternehmen.

Autor

Martin Mechlinski ist CEO der smart-fed AG. Seit über 30 Jahren ist er zu diversen Themen der Unternehmens- und Organisationsentwicklung unterwegs. Als Coach und Dozent engagiert er sich für eine ganzheitliche und nachhaltige Unternehmensführung.

> www.smart-fed.com

2. Es braucht einen offenen Diskurs über unterschiedliche Meinungen, Vorstellungen, Ideen und Werte in der Organisation, losgelöst von Personen und hierarchischer Stellung.
3. Es braucht eine lernende Organisation, wo Fehler gemacht werden dürfen, um Neues zu wagen.

Diversity Management in Projekten und Prozessen

Relativ einfach lässt sich aktives Diversity Management in Rahmen von Projekten realisieren. Egal, ob technischer oder organisatorischer Natur.

Über eine vielfältige Zusammensetzung der Projektteams lassen sich gezielt verschiedene Perspektiven, Erfahrungen, Ideen und Werte, welche auch immer gefragt sind,



© ISTOCK

für die Entwicklung oder Veränderung von etwas nutzen bzw. integrieren.

Dasselbe gilt für Prozessteams in Geschäftsprozessen, wo insbesondere die interdisziplinäre Zusammensetzung von zentraler Bedeutung ist.

Damit der Faktor Vielfalt in diesem Kontext aber auch greift, sind zwei Rahmenbedingungen unabdingbar:

1. Die Teams müssen weitreichende Entscheidungs- und Handlungskompetenzen erhalten.

2. Die Teams müssen eine offene und demokratische Kultur leben, in der jede Meinung gleich zählt und Entscheidungsprozesse transparent sind.

Diversity Management in der Organisationsentwicklung

Anspruchsvoller wird das aktive Diversity Management im Rahmen der Organisationsentwicklung. Also dort, wo es um die vielen kleinen und grösseren Anpassungen und Optimierungen der Arbeitswelt, der Prozesse und Regeln geht oder um Veränderungen in der Kultur und den Werten der Organisation.

Die Herausforderung in diesem Kontext besteht darin, den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eine Plattform zu bieten, wo sie ihre persönlichen Erfahrungen, Vorstellungen und Ideen zu den für sie relevanten Themen jederzeit aktiv einbringen können. Eine solche Plattform ist Voraussetzung, um die Vielfalt der Perspektiven zu erfassen und für die Organisationsentwicklung nutzbar zu machen.

Jährliche Mitarbeiterbefragungen wie auch Puls- oder Mikroumfragen sind diesbezüglich aber keine Lösung, da sie passiver Natur sind. Hier dürfen die Mitarbeitenden lediglich zu den vom Management vorgegebenen Themen und Zeitpunkten ihre Meinung abgeben. Zudem sind diese Umfrageformen darauf ausgerichtet, dezidierte Benchmarks zu ermitteln, nicht jedoch, um

Mitarbeitenden individuelles und konkretes Feedback zu ermöglichen, das für sie aktuell Priorität hat.

Um den Ansprüchen eines aktiven Diversity Management gerecht zu werden, braucht es deshalb ein Instrument wie SMART FED, wo Mitarbeitende selbst bestimmen, was für sie von Bedeutung ist und wozu sie Feedback geben möchten. Anders gesagt, mit SMART FED hören Sie Ihren Mitarbeitenden aktiv zu. Nur dieser intrinsisch motivierte Ansatz gewährleistet authentische und relevante Rückmeldungen für die Organisationsentwicklung.

Fazit: Die richtigen Gefässe schaffen

Diversität in Unternehmen aktiv nutzen heisst, Rahmenbedingungen und organisatorische Gefässe zu schaffen, die es Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern auf allen Ebenen und aus allen Bereichen erlauben, ihre Perspektiven, Erfahrungen, Vorstellungen und Werte umfassend und gleichwertig einbringen zu können. Dies erfordert eine Unternehmensführung, die

- Diversität in Teams bewusst implementiert – aber bitte nicht nur auf die Genderthematik reduziert;
- offene und demokratische Teamkulturen fördert;
- Mitarbeitenden die Möglichkeit bietet, direktes und individuelles Feedback zur Organisation zu geben.

ANZEIGE

Um einen grossen Schritt weiterzukommen, braucht es den ersten: Komm zu uns.

Wähle eine Aus- oder Weiterbildung, die dich wirklich weiterbringt: [fh-hwz.ch](https://www.fh-hwz.ch)

Hochschule für Wirtschaft Zürich

HWZ

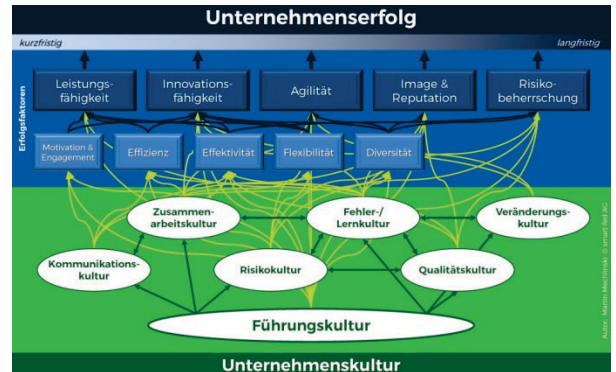
Publikationen

<https://smart-fed.com/de/medien/>

Mikrobefragungen vs. Zuhören



Unternehmenskultur



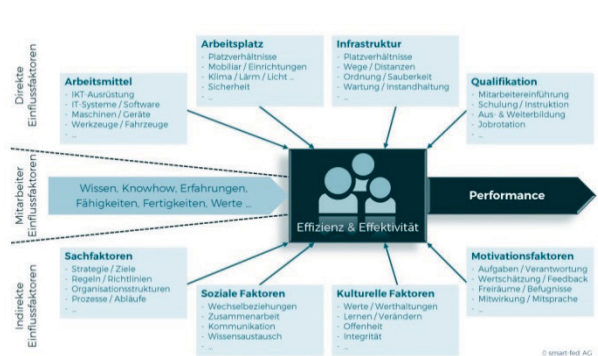
Mitarbeiterbefragung in smart



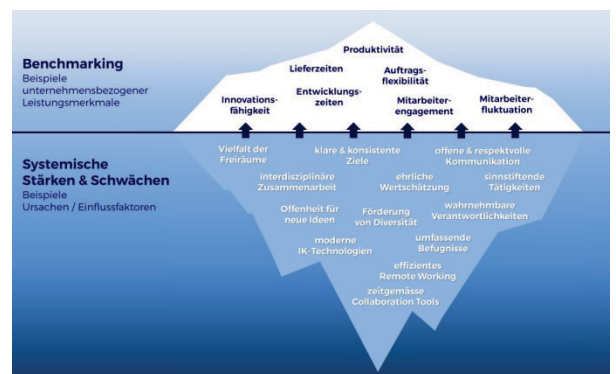
Die vier Dimensionen der Wertschätzung



Mitarbeiter - Effizienz & Effektivität



Blick unter dem Eisberg



Mitarbeiter-Engagement

Sieben Perspektiven des Mitarbeiter-Engagements		
Unternehmen/Organisation	unternehmerisches Engagement Fokus auf Unternehmenserfolg Ganzheitliches und strategisches Denken sowie Übernahme von Verantwortung prägen das Engagement.	Was beeinflusst bzw. fördert diese Engagements? umfassende Befugnisse für Mitarbeitende Vertrauen in Mitarbeitende
	kundenorientiertes Engagement Fokus auf Kundenerwartungen & -erfüllung Das Erklären bzw. Übernehmen von Kundenverpflichtungen und Bedürfnissen prägen das Engagement.	kundenorientierte Zielvorgaben klar definierte Kunden- und Qualitätsstrategien/Philosophien
	prozessorientiertes Engagement Fokus auf Effizienz & Effektivität Anregungen und Ideen zur Prozessverbesserung und Optimierung prägen das Engagement.	Möglichkeiten für offenes und direktes Feedback Kritik- und Konfliktfähigkeit
	produktorientiertes Engagement Fokus auf Innovation & Weiterentwicklung Herausgaben bestehender Lösungen sowie Erfinden/Anstreben eigener Ideen, Prototypen und Analysen prägen das Engagement.	Akzeptanz für unterschiedliche Meinungen Freiräume für kreatives Denken
Mitarbeiter	teamorientiertes Engagement Fokus auf Teamerfolgsziele & Teamerfolge Verknüpfte Denken und Handeln, Aufmerksamkeits- und gegenseitige Unterstützung prägen das Engagement.	agile Teams teamorientierte Zielvorgaben Teamplayer positiver Umgang mit Fehlern flache Hierarchien Honorierung von Teamleistungen
	karriereorientiertes Engagement Fokus auf persönliche Entfaltung Das Übernehmen persönlicher Zielvorgaben und schnelle Erfolge prägen das Engagement.	Einzelkämpfer persönliche Zielvorgaben hierarchische Strukturen
	leistungsorientiertes Engagement Fokus auf positiver Leistungserbringung Das Erklären individueller Zielvorgaben sowie mögliche Vorteile bzw. keine Fehler prägen das Engagement.	lohn- & bonusrelevante Mitarbeiterbeurteilungen Honorierung von Einzelleistungen Null-Fehler-Kultur

Diversität in Unternehmen aktiv nutzen

